



DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Personalentwicklung in Internationalen Unternehmen“

Verfasserin

Hamiyet Karaman

Angestrebter akademischer Grad

Magistra der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
(Mag. rer. soc. oec.)

Wien, im November 2008

Studienkennzahl lt. Studienblatt: 157

Studienrichtung lt. Studienblatt: Internationale Betriebswirtschaft

Betreuer: A.o. Univ.-Prof. Dr. Josef Windsperger

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere:

dass ich die Diplomarbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.

dass ich dieses Diplomarbeitsthema bisher weder im In- noch im Ausland (einer Beurteilerin/ einem Beurteiler zur Begutachtung) in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

dass diese Arbeit mit der vom Begutachter beurteilten Arbeit übereinstimmt.

Wien, im November 2008

Hamiyet Karaman

Vorwort

An dieser Stelle möchte ich mich bei all denjenigen herzlich bedanken, die mich bei der Erstellung dieser Arbeit und in meinem Studium durch ihre eigene ganz besondere Art und Weise begleitet und unterstützt haben. Ganz besonders möchte ich meinem Begutachter Herrn A.o. Univ.-Prof. Dr. Josef Windsperger meinen Dank für seine nette Betreuung meiner Diplomarbeit und für sein Verständnis aussprechen.

Bei meinen Eltern, die in der Türkei leben und mir trotz dessen während meiner gesamten Ausbildung Unterstützung und Geduld entgegengebracht haben, möchte ich mich ganz besonders bedanken.

Außerdem fühle ich mich besonders dem Verein „WONDER“, aufgrund der Motivationsfähigkeit und finanziellen Unterstützung während meines Studiums verbunden. Zudem möchte ich auch dem Verein „WAKT“ meinen Dank aussprechen, der während meiner wichtigsten Lebensphase geistigen und moralischen Beistand geleistet hat.

Weiters danke ich allen meinen Kolleginnen, aber ganz besonders Zehra Güler und Ayse Sevinc sowie meinen Freundinnen, die mir bei meinem Studium geholfen haben.

Wien, November 2008

Hamiyet Karaman

Inhaltsübersicht

Abkürzungsverzeichnis

Tabellenverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung

2. Grundlagen der Personalentwicklung

3. Verschiedene Ansätze der Personalentwicklung

4. Komponenten der Personalentwicklung

5. Personalentwicklung in internationalen unternehmen

6. Auslandseinsatz/Internationale Personaleinsatz

7. Praxisbeispiele

8. Schlussfolgerung

Literaturverzeichnis

Anhang

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
bzw.	beziehungsweise
ca	circa
d.h.	das heißt
etc.	et cetera
f.	folgende
ff.	fortfolgende
ggf.	gegebenenfalls
HCNs	Einheimische Mitarbeiter (Host-Country Nationals)
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
OE	Organisationsentwicklung
OP	Organisationsplanung
PCNs	Stammhausmitarbeiter (Parent-Country Nationals)
PE	Personalentwicklung
TCNs	Mitarbeiter anderer Länder (Third-Country Nationals)
TN	Teilnehmer
vgl.	Vergleich
z.B.	zum Beispiel

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: PE und OE im Vergleich	9
Tabelle 2: Inhalte der Personalentwicklung	12
Tabelle 3: Maßnahmen zur Transfersicherung	20
Tabelle 4: Teilbereiche der Personalentwicklung	21
Tabelle 5: Chancen und Risiken der Personalentwicklung	34
Tabelle 6: Einflussfaktoren der Personalentwicklung	35
Tabelle 7: Aktive und passive Trainingsmethode	43
Tabelle 8: Einzel- und Gruppentraining	44
Tabelle 9: Internes und externes Training	46
Tabelle 10: Training on-, off-, near -the-job	48
Tabelle 11: Konkrete Aufgaben der PE in der Zukunft.....	52
Tabelle 12: Ziele und Motive des internationalen Personaleinsatzes.....	60
Tabelle 13: Anforderungs- und Qualifikationsprofil für Auslandsentsandte	62
Tabelle 14: Klassifizierung der Vorbereitungsmaßnahmen	63
Tabelle 15: Methoden des Interkulturelles Training	72
Tabelle 16: Beispiele für Methoden interkulturellen Training.....	74
Tabelle 17: Internationale Stellenbesetzung bei Volkswagen.....	83
Tabelle 18: Bausteine der Personalentwicklung der Robert Bosch GmbH.....	86

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Funktionszyklus der Personalentwicklung.....	15
Abbildung 2: Konzeptioneller Rahmen der internationalen Personalentwicklung	58

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	II
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung	2
1.3 Aufbau der Arbeit	3
2 Grundlagen der Personalentwicklung	4
2.1 Begriffsdefinition und Inhalte der Personalentwicklung	4
2.1.1 Der Personalbegriff	4
2.1.2 Der Personalentwicklungsbegriff	4
2.2 Kurze Geschichte der Personalentwicklung	5
2.3 Gegenstand der Personalentwicklung	6
2.4 Gründen der Personalentwicklung	7
2.5 Personal- und Organisationsentwicklung	8
3 Verschiedene Ansätze der Personalentwicklung	11
3.1 Inhaltsorientierte Personalentwicklung	11
3.1.1 Bildung	13
3.1.2 Förderung	14
3.1.3 Organisationsentwicklung	14
3.2 Methodenorientierte Personalentwicklung	15
3.2.1 Bedarfsanalyse	16
3.2.2 Ziele setzen	17
3.2.3 Kreatives Gestalten	17
3.2.4 Durchführung	18
3.2.5 Erfolgskontrolle	18
3.2.6 Transfersicherung	19
3.3 Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung	21
3.4 Teilbereiche der Personalentwicklung	21
4 Komponenten der Personalentwicklung	23
4.1 Funktionen der Personalentwicklung	23
4.2 Aufgaben der Personalentwicklung	24
4.3 Adressaten/ Zielgruppen der Personalentwicklung	24
4.4 Träger / Beteiligte an der Personalentwicklung	25

4.5	Der Personalentwickler.....	28
4.5.1	Rollen des Personalentwicklers	28
4.5.2	Kompetenzen des Personalentwicklers	29
4.6	Ziele der Personalentwicklung	30
4.6.1	Ziele aus Sicht der Unternehmen	30
4.6.2	Ziele aus Sicht der Mitarbeiter	32
4.6.3	Gesellschaftliche Ziele	33
4.7	Einflussfaktoren auf die Personalentwicklung	34
4.7.1	Betriebsinterne Einflüsse	35
4.7.2	Betriebsexterne Einflüsse	36
4.8	Methoden der Personalentwicklung	37
4.9	Systematisierung von Personalentwicklungsmethoden.....	41
4.9.1	Aktive und passive Trainingsmethoden	42
4.9.2	Einzel- und Gruppentraining	43
4.9.3	Internes und externes Training	45
4.9.4	Arbeitsplatzbezogenheit (training on-/off-/near-the-job)	47
4.10	Steigerung der Effizienz der Personalentwicklung	48
4.11	Personalentwicklung lediglich Pflicht oder sinnvolle Investition?	50
4.12	Zukunftsorientierte Personalentwicklung.....	51
5	Personalentwicklung in internationalen Unternehmen	53
5.1	Grundlagen der internationalen Personalentwicklung.....	53
5.1.1	Definition der internationalen Unternehmen	53
5.1.2	Definition der internationalen Personalentwicklung	53
5.1.3	Adressaten der internationalen Personalentwicklung.....	54
5.1.4	Gründe der internationalen Personalentwicklung.....	55
5.1.5	Aufgaben der internationalen Personalentwicklung.....	55
5.2	Unterschied zwischen nationaler und internationaler Personalentwicklung ...	56
5.3	Einflussfaktoren und Bausteine internationaler Personalentwicklung	57
6	Auslandseinsatz/ Internationaler Personaleinsatz.....	59
6.1	Definition des Auslandseinsatzes	59
6.2	Zielsetzungen der Auslandseinsätze	59
6.3	Entsendungsprozess.....	61
6.3.1	Auswahlphase	61
6.3.2	Vorbereitungsphase	63

6.3.3 Einsatzphase	64
6.3.4 Reintegrationsphase.....	66
6.4 Auslandseinsatz als Maßnahme internationaler Personalentwicklung.....	67
6.5 Auslandseinsatz als Entwicklungsziel der Unternehmen	67
6.5.1 Maßnahmenwahl	68
6.5.2 Umfassende Trainingsmodelle für Auslandeinsätze	69
6.5.2.1 Interkulturelles Training	69
6.5.2.2 Sprachliche Vorbereitung	75
6.5.2.3 Praktische Unterstützung	76
6.5.3 Scheitern von Auslandeinsätzen	77
6.6 Entwicklung von Gastlandmitarbeitern	77
7 Praxisbeispiele.....	79
7.1 Internationale Managemententwicklung im Volkswagen-Konzern.....	79
7.1.1 Der Volkswagen-Konzern im Überblick.....	79
7.1.2 Internationale Entwicklungsprogramme der Volkswagen	79
7.2 Internationaler Personaleinsatz bei der Bosch-Gruppe	85
7.2.1 Die Bosch-Gruppe im Überblick.....	85
7.2.2 Personalentwicklungsmaßnahmen bei der Bosch-Gruppe	85
7.2.3 Entsendungen von Mitarbeiter ins Ausland bei der Bosch-Gruppe	87
8 Schlussfolgerung	89

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Unternehmen befinden sich in intensiver veränderten Rahmenbedingungen, die an die Unternehmensführung, Führungskräfte und Mitarbeiter immer neue Anforderungen stellen. Die betriebliche Personalwirtschaft ist ein relevantes Aktions- und Reaktionsfeld. Es sorgt für die erforderlichen Qualifikationen in der notwendigen Qualität und entsprechender Motivation zur Verfügung stehen und Organisations- und Führungsstruktur betreuen.

Die betriebliche Personalentwicklung spielt in der heutigen Wirtschaft eine wichtige Rolle. Sollen in Anpassung auf ständig wechselnde Umweltbedingungen neue Technologien, Fertigungs- oder Managementmethoden, Arbeitsverfahren etc. im Betrieb eingeführt werden, so müssen den die entsprechenden Fähigkeiten des Personals ebenfalls angepasst werden. Dies könnte durch einen Austausch des Personals erfolgen, was unter anderem mit erheblichen Kosten verbunden wäre und auch den bestehenden arbeitsrechtlichen Regelungen widersprechen würde. Umgekehrt kann der einzelne Mitarbeiter heute nicht mehr davon ausgehen, aufgrund einer guten Ausbildung allein lebenslang für seine Berufstätigkeit qualifiziert zu sein. Also einmal erworbene Qualifikationen reichen dem ausgebildeten Mitarbeiter nicht für ein ganzes Berufsleben aus. In der heutigen Zeit veraltet erlerntes Fachwissen immer schneller. Er muss seine Kompetenzen durch ständiges Weiterlernen erweitern und zukunftsorientiert und flexibel sein. Dies veranlasst Unternehmen dazu, nach Möglichkeiten zu suchen, die die Qualifikation der schon vorhandenen Mitarbeiter auf neue Gegebenheiten anpassen. Um auf dem Markt konkurrenzfähig zu bleiben, ist es für die Unternehmen notwendig, die Qualifikationen ihrer Mitarbeiter zu steigern, damit diese sich den jeweiligen neuen Anforderungen stellen können. Dazu bietet gerade die betriebliche Personalentwicklung mit ihren Methoden und Instrumenten Unterstützung an.

Gleichzeitig haben viele Unternehmen erkannt, dass die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit maßgeblich davon abhängt, wie qualifiziert ihre Mitarbeiter sind. Die Qualifikation der Mitarbeiter ist damit zum strategischen Schlüsselfaktor geworden und die auf die Erhöhung der Mitarbeiterqualifikation ausgerichtete

Personalentwicklung wird als strategische Erfolgsgröße bezeichnet. Das Engagement in der Personalentwicklung steigert sich kontinuierlich und die Anforderungen werden immer höher. Personalentwicklung soll zum Innovationsträger werden und den künftig gebrauchten Mitarbeitern immer neuen Wissenszuwachs und wechselnde Spezialkenntnisse liefern. Sie soll durch rasch einsetzbares und umsetzbares Wissen Wettbewerbsvorsprünge schaffen und zur Erhöhung der innerbetrieblichen Mobilität und Multifunktionalität beitragen. Dies alles sollte möglichst im Einklang mit den Interessen der Mitarbeiter durchgeführt werden.

Die Mitarbeiter eines Betriebes sind viel mehr als ein reiner Kostenfaktor - nämlich eine wichtige Ressource im Unternehmen. Somit sind alle Investitionen zur Erhaltung und Verbesserung dieser Ressource notwendig.

„Eine Organisation kann nur so gut sein, wie ihre Mitarbeiter“ (Haubrock / Schär 2002, S.244 zit. nach Loffing / Geise 2005, S.20)

1.2 Zielsetzung

Die kontinuierliche Förderung der Potenziale von Mitarbeitern ist sehr bedeutend für die Unternehmen. Die wichtigste Leistung des Managements ist daher, tüchtige Mitarbeiter auszubilden und für diese, in den Unternehmen vorhandenen Mitarbeiter, ein Klima zu schaffen, in dem sie alle Fähigkeiten nutzen um in engagierter und intelligenter Form die Ziele des Unternehmens zu erreichen. Die Unternehmen, die die Potenziale ihrer Mitarbeiter erkennen und diese auch nutzen, werden heute und in Zukunft erfolgreich sein.

Der Faktor Personal wird zunehmend als zentrale Wettbewerbsgröße gesehen. In einer Zeit der zunehmenden Austauschbarkeit von Produkten und Technologien wird die Qualität der Mitarbeiter und ihre Fähigkeit zu lernen, sich zu entwickeln und neue Antworten auf Probleme und Herausforderungen zu finden, zu einem schwer kopierbaren strategischen Erfolgsfaktor. Unternehmen werden künftig nur noch dann Wettbewerbsvorteile erzielen können, wenn es ihnen gelingt, die Qualifikationen, Motivation und das Engagement ihrer Mitarbeiter zu steigern.

Ziel dieser Arbeit ist es, die Personalentwicklung im Internationalen Unternehmen zu untersuchen. Dabei sollen folgende Fragen beantwortet werden:

1. Wie läuft der Personalentwicklung auf nationale und internationale Ebene?
2. Warum brauchen Unternehmen die Personalentwicklung und wie führen sie sie durch?
3. Wie sind die Methoden und Strategien der internationalen Personalentwicklung?

In diesem Zusammenhang werden in der vorliegenden Arbeit zuerst die allgemeine PE und dann die internationale PE in Hinblick auf internationale Unternehmen untersucht.

1.3 Aufbau der Arbeit

Zunächst werden die Grundsätze der Personalentwicklung besprochen. Nach einer Einführung des Begriffs der Personalentwicklung werden kurz die Geschichte und der Gegenstand der Personalentwicklung behandelt. Vor jedem Kapitel werden manche wichtige Begriffe näher erklärt.

Im dritten Kapitel wird aus verschiedenen Aspekten auf die Personalentwicklung eingegangen. Die detaillierte Bedeutung von PE, ihre Ansätze und Entwicklungsstufen sowie ihre Philosophie werden diskutiert.

Weiters werden die Komponenten der Personalentwicklung untersucht. In dem Komponententeil werden die Funktionen, Zielgruppen, Träger, Einflussfaktoren, Aufgaben und Methoden der Personalentwicklung abgehandelt. Daraufhin folgt eine Erklärung der internationalen Personalentwicklung.

Abschließend wird die Bedeutung vom Auslandseinsatz konkretisiert und es werden ihre Prozesse und Besonderheiten beschrieben. Es folgt eine nähere Analyse der Personalentwicklung durch die Praxisbeispiele. In einer abschließenden Schlussfolgerung wird die Arbeit in ihren wichtigsten Punkten zusammengefasst.

2 Grundlagen der Personalentwicklung

2.1 Begriffsdefinition und Inhalte der Personalentwicklung

2.1.1 Der Personalbegriff

Die in Unternehmen für die Erfüllung der jeweiligen Aufgaben beschäftigten Personen werden als das Personal bezeichnet (vgl. Weber 2005, S.227). Wikipedia zufolge wird der Personalbegriff, als zur Realisierung von Geschäftsprozessen eingesetzten, bezahlten Mitarbeiter eines Unternehmens oder einer Behörde ausgedrückt. Diese Mitarbeiter erbringen Leistungen für die Unternehmen (vgl. Wikipedia 2008, URL).

Zusätzlich kommt der Personalbegriff in der Literatur als Terminus *Humanvermögen* und *Humankapital* vor. Im Sinne der Leistungsreserve bedeutet Humanvermögen das menschliche Leistungspotential. Sie sind als immaterielles Vermögen zu sehen und haben eine größere Bedeutung als nur das materielle Vermögen (Sachvermögen). Mit dem Begriff Humankapital werden neben den im Menschen „eingebetteten“ allgemeinen und beruflichen Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten auch die genetische Ausstattung mit Talenten und der im Sozialisierungsprozess erworbene Fundus an Grundwerten sowie Basiseinstellungen und ethischen Prinzipien verstanden (vgl. Becker 2007, S.84).

2.1.2 Der Personalentwicklungsbegriff

Personalentwicklung (PE) bezeichnet die Förderung und Vermittlung der Qualifikationen aller Unternehmensmitglieder, damit sie gegenwärtige und zukünftige Anforderungen der Personalwirtschaft bewältigen können (vgl. Hentze/Kammel 2001, S.339). PE wird in mancher Literatur „Talent Management“ genannt (vgl. Siebenhüter 2008, S.53).

„Personalentwicklung dient sowohl in nationalen als auch internationalen Unternehmen zur Erweiterung und Verbesserung der Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen sowie Einstellungen und Werthaltungen der Mitarbeiter, die zur Erreichung der

Unternehmensziele gegenwärtig und zukünftig benötigt werden“ (Scherer/Süß 2001, S.256).

„PE ist der Prozess der Förderung, Bildung und Unterstützung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Erreichung der Organisationsziele. Sie setzt in der Phase der ersten Kontaktaufnahme im Rekrutierungsprozess ein und endet erst mit dem Ausscheiden des Individuums aus der Organisation. „(Krämer 2007, S.15).

Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse der Mitarbeiter heißen zusammengefasst „Qualifikation“. Fähigkeit nennt man das Potenzial eines Menschen, seine Umwelt zu beherrschen und sich in Lebenssituationen angemessen zu verhalten. Fertigkeiten sind durch Übung entstandene Teile des menschlichen Potenzials, die durch Trainingsmaßnahmen erweitert und vertieft werden können. Kenntnisse bedeuten durch Schulungsmaßnahmen erworbenes kognitives Wissen (vgl. Stähle W. 1999, S.161f, zit. nach Wegerich 2007, S.19).

In der Literatur kommt noch der als Ausdruck „strategische PE“ vor. Strategische PE leitet sich von den Unternehmenszielen und Unternehmensvisionen ab. Wenn man die Aktivitäten der PE aus den Zielen der Unternehmen ableitet, bekommt man eine strategieorientierte PE. Also ist es nur ein neuer spezifischer Begriff im Personalbereich.

2.2 Kurze Geschichte der Personalentwicklung

PE ist ein noch junges Fachgebiet. Das betriebliche Lernen hat sich in den letzten Jahrzehnten stark gewandelt. Eine systematische Beschäftigung mit dieser akademischen Disziplin setzt erst in der zweiten Hälfte des 20.Jahrhunderts ein. Bis in die 1960er Jahre ging es hauptsächlich um das Schließen von Know-how-Lücken in einer eher fachlich orientierten Aus- und Weiterbildung, die sich an Schulunterrichtsmethoden orientierte. Danach wurden bis zur Mitte der 1970er Jahre die Lerntransferprobleme stärker einbezogen. Hiermit bildete sich der Begriff „Personalentwicklung“ heraus, der bis in die 1980er Jahre die Diskussion von der Fremdsteuerung zur Selbststeuerung des Lernen führte (vgl. Meier 1995, S.3f).

Der Personalentwicklungsbegriff wurde erstmals in den 1960er Jahren in der USA als „Human Resource Development“ (HRD) eingeführt und seit den 1970er Jahren in der deutschsprachigen Literatur erwähnt und er etablierte sich in den folgenden Jahrzehnten sowohl theoretisch als auch in der Praxis durch den vermehrten Aufbau von Personalentwicklungsabteilungen in Unternehmen (vgl. Mudra 2004, S.5). Im englischen Sprachraum wurden früher für Aus- und Weiterbildung die Begriffe „Training and Development“ oder „Learning and Development“ benutzt (vgl. Krämer 2007, S.13).

Die Qualifikation der Mitarbeiter wurde in den 1990er Jahren als wichtigste knappe Ressource im Unternehmen erkannt und zum strategischen Erfolgsfaktor gemacht. Somit ist heutzutage die Personalentwicklungsabteilung ein wichtiger Teil der Unternehmen.

2.3 Gegenstand der Personalentwicklung

Der Gegenstand der Personalentwicklung kann allen planmäßigen und zielgerichteten Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung dienen, die der individuellen und beruflichen Entwicklung und Förderung der Mitarbeiter und diesen unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen und Bedürfnisse, die zur Wahrnehmung ihrer gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben notwendigen Qualifikationen vermitteln.

Die PE umfasst sowohl die Vermittlung, Vertiefung und Erweiterung von Fähigkeiten, Einstellungen und Fachwissen als auch deren Umsetzung in Verhalten. PE ist immer notwendig, wenn zukünftige oder aktuelle Diskrepanzen zwischen den Arbeitsanforderungen und dem Eignungsprofil der Mitarbeiter nicht durch die Personalbeschaffung ausgeglichen werden können. In der „Management Development“ werden nur Führungskräfte ausgebildet, aber bei der PE werden die Führungskräfte und Mitarbeiter aller betrieblichen Hierarchieebenen entwickelt (vgl. Holtbrügge, Dirk, 2005, S.133).

2.4 Gründen der Personalentwicklung

Die hohe Dynamik der Rahmenbedingungen von Unternehmen führt zu erhöhten Anforderungen an die Qualifikationen von Führungskräften und Mitarbeitern. Damit ein Unternehmen langfristig, wettbewerbsfähig auf einem Markt bleiben kann, wird eine entsprechende Qualifizierung im Rahmen der PE als Voraussetzung dargestellt (vgl. Stock 2008, S.150f.). Die wichtigsten gesellschaftlichen Veränderungen, die den Unternehmen die PE als Bedingung stellen, können wie im Folgenden aufgelistet werden:

- Zunehmende Dynamik und Intensität der Veränderungen in der Wirtschaftswelt
- Progressiv steigende Wettbewerbsbedingungen, fortschreitende Globalisierung und Internationalisierung
- Als eine demografische Entwicklung die erhebliche Belastung des Sozialsystems durch die zunehmende Überalterung der Gesellschaft
- Umweltturbulenzen
- Zunahme der Wissensproduktion, dadurch veralten die Qualifikationen immer schneller
- Neue Organisationsstrukturen
- Komplexere Arbeitsaufgaben
- Tiefgreifender Wandel der Wertvorstellungen (vgl. Brugger/Nagel 2004, S.9-16).

Die Entwicklung der eigenen Mitarbeiter wird von den Unternehmen interner Arbeitsbeschaffungsmarkt genannt. Durch die Entwicklung der erforderlichen Qualifikationen mittels PE wird die Personalbeschaffung erleichtert. PE dient also zur Steigerung und Sicherung der Konkurrenzfähigkeit der Unternehmen. Wenn Unternehmen anstatt der Personalbeschaffung von außerhalb, die PE einführen, hat dies folgende Vorteile:

- Geringere Kosten der Arbeitsplatzbesetzung
- Verminderung der Fluktuation
- Verkürzung der Einarbeitungszeiten

- Einfachere Personalbeschaffung und Personalauswahl
- Bessere Ausschöpfung des Personalpotenzials
- Geringeres Auswahlrisiko durch umfassendere Bewerberinformationen (vgl. Olfert 2006, S.377)

Unternehmen verfolgen strategische Ziele. Daraufhin müssen Ablauf- und Aufbauorganisationen überprüft, abgestimmt und auch gegebenenfalls rechtzeitig verändert werden. Entwicklungsprozesse der Unternehmen hängen maßgeblich von der Qualifikation, Motivation und Kompetenz der Mitarbeiter ab, denn sie haben direkte Auswirkungen auf die Qualität der Produkte und Dienstleistungen und damit auch auf Ergebnisse und Erfolge ihres Unternehmens (vgl. Flarup 2004, S.487).

2.5 Personal- und Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung (OE) ist der Prozesse der Entwicklung und Veränderung von Organisationen und den in ihnen tätigen Mitarbeitern (Hentze/Kammel 2001, S.341).

„Organisationsentwicklung bedeutet alle Maßnahmen, die darauf bezogen sind, wie die Entscheidungs-, Kooperations-, Realisierungs- und Erneuerungskompetenz in einer Organisation zu verbessern, indem organisatorische Veränderungen durch eine Entwicklung der Problemlösungs- und Innovationskompetenz der betroffenen Mitarbeiter ergänzt oder initiiert werden“ (vgl. Arnold 1997, S.64, zit. nach Wegerich 2007, S.32f.). Die Gründe für eine Organisationsentwicklung sind:

- Veränderte Marktbedingungen, Globalisierung
- Probleme wegen Qualitätsmängeln, Kundenverlusts und hohen Fehlzeiten
- Neuorientierung, Geschäftspolitik, strategische Planung, Reorganisation, neue Führungsgrundsätze (vgl. Flato/Reinbold-Scheible, 2006, S.27f.).

PE und OE sind eng miteinander verbunden. Während OE die Veränderungsprozesse des gesamten Systems und dessen Strukturen und Prozesse beschäftigt, sind bei der PE die Menschen das Hauptthema. Deswegen kann PE als Teil der OE gesehen werden (vgl. Krämer 2007, S.14). Doch nach Becker kann man die OE als Teil der PE

betrachten, weil Organisationen von Menschen geschaffen sind und von Kompetenz und Expertise der Mitarbeiter abhängen (vgl. Becker 2002, S.4ff, zit. nach Krämer 2007, S.14). Nur wenn die Personal- und Organisationsentwicklung ineinander greifen, können sie erfolgreich sein (vgl. Wegerich 2007, S.34).

Die folgende Tabelle von Bröckermann verdeutlicht die Unterschieden zwischen PE und OE.

	Personalentwicklung	Organisationsentwicklung
Wer?	Homogene Teilnehmergruppen im Unternehmen oder heterogene Gruppen extern	Organisatorische Einheiten, etwa Gruppen, Abteilungen oder Betriebe
Was?	Wissen, Können und Verhalten	Konkrete Probleme der täglichen Zusammenarbeit und der gemeinsamen Zukunft
Wie?	Personalbildung, Personalförderung oder Arbeitsstrukturierung	Offene Information und aktive Beteiligung der Betroffenen
Wann?	Befristete Lernprozesse	Kontinuierliche Prozesse aufgrund rollender Planung
Wo?	Am Arbeitsplatz, in internen und externen Schulungsräumlichkeiten	Am Arbeitsplatz, in den Unternehmen als integrierter Bestandteil der täglichen Arbeit
Warum?	Beseitigen von Qualifikations- und Kompetenzdefiziten bei einzelnen Beschäftigten	Steigerung der Leistungsfähigkeit der Organisation und der Qualität des Arbeitslebens

Tabelle 1: PE und OE im Vergleich

Quelle: Bröckermann 2007, S.68

Ein wesentliches organisatorisches Ziel bei der OE ist der Aufbau und die Erhaltung marktfähiger Leistungspotenziale, um mehr Flexibilität, Veränderungs- und Innovationsbereitschaft zu schaffen (Hentze/Kammel 2001, S.341). Dagegen ist das fundamentale personale Ziel die umfassende Anerkennung des Mitarbeiters als Persönlichkeit mit dem Recht auf Selbstverwirklichung und Beteiligung am Organisationsgeschehen (vgl. Becker(b) 2005, S.446). Dieses Ziel heißt in mancher

Literatur „mehr Humanisierung der Arbeitswelt“, wodurch mehr Raum für Persönlichkeitsentfaltung und Selbstverwirklichung der Mitarbeiter entsteht (Hentze/Kammel 2001, S.341). Dabei ist das Elementarziel aller OE-Investitionen die Wiederherstellung und Erhaltung der Leistungs- und Entwicklungsfähigkeit einer Organisation durch eine ganzheitliche, situationsgerechte und permanente Entwicklung der Überlebensfähigkeit welche Kräfte und Ressourcen bewirken (vgl. Becker (b) 2005, S.446).

3 Verschiedene Ansätze der Personalentwicklung

3.1 Inhaltsorientierte Personalentwicklung

„Personalentwicklung ist eine nicht-delegierbare Führungsaufgabe von hoher Priorität und umfasst inhaltlich alle geplanten Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden“ (Becker 2007, S.136).

Entsprechend der Definition Beckers umfasst die PE die Inhaltsbereiche der Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung. Die folgende Tabelle-2 stellt die Inhalte der PE deutlicher dar.

Bildung	Förderung	Organisationsentwicklung
<ul style="list-style-type: none"> - Schulische und betriebliche Berufsausbildung - Allgemeine, fachliche und verhaltenbezogene Weiterbildung - Führungsbildung für alle Hierarchiestufen, einschl. der Nachwuchskräfte - Qualifizierung von un- und angelernten Mitarbeitern - Umschulung zum Erwerb eines neuen Berufes -... 	<ul style="list-style-type: none"> - Funktionsbeschreibung / Anforderungsprofile auf Stellenbündelniveau - Auswahl und Einarbeitung von Fach- und Führungskräften - Systematischer Arbeitsplatzwechsel - Nachfolge- und Karriereplanung für Führungs-Fach- und Projektkarrieren - Auslandseinsatz und Lernen in fremden Kulturen - Coaching als Verhaltensüberprüfung und Verhaltensfeedback - Mentoring als kompetente Unterstützung am Arbeitsplatz - Strukturierte Mitarbeitergespräche zur Planung und Kontrolle von Leistung und Verhalten - Führen durch Zielvereinbarung zur Stärkung von Leistung und Zusammenarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> - Teamentwicklung in dynamischen Arbeitswelten - Sozio-technische Systemgestaltung der Lern- und Arbeitsumgebung - Gruppenarbeit in Produktion- und Verwaltungsabteilungen - Projektarbeit zur Horizonterweiterung und Vorbereitung auf erweiterte Verantwortung und Kompetenzen -...
PE im engen Sinn = Bildung	PE im erweiterten Sinn = Bildung + Förderung	PE im weiten Sinn = Bildung + Förderung + Organisationsentwicklung

Tabelle 2: Inhalte der Personalentwicklung

Quelle: Becker 2007, S.15

3.1.1 Bildung

Becker bezeichnet die Bildung als Personalentwicklung im engen Sinne und umfasst alle geplanten Maßnahmen der fachlichen und allgemeinen Weiterbildung, beruflichen Ausbildung, Führungsbildung und die Umschulung, die ein Unternehmen oder eine Person zielorientiert plant, realisiert und evaluiert. Als Prozess kann der Bildungsprozess als Vorgang der Aufnahme neuer Fähigkeiten, Fertigkeiten und Verhaltensweisen aufgefasst werden (vgl. Becker 2007, S.40f.).

Berufsausbildung beinhaltet alle systematischen, methodischen und zielgerichtet geplanten, realisierten und evaluierten Maßnahmen der Ausbildung in Berufen. Die Berufsausbildung vermittelt den Personen für die Ausübung einer qualifizierten beruflichen Tätigkeit in einer sich wandelnden Arbeitswelt notwendige berufliche Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten (vgl. Becker (b) 2005, S.163).

Weiterbildung bezeichnet die Förderung der Allgemeinbildung als Eignung von grundlegenden Werten, Einstellungen, Schlüsselqualifikationen und Erkenntnisse, die in jedem Lebensbereich notwendig sind. Weiterbildung kann auch als Summe systematischer Qualifizierung von Mitarbeitern durch aller zielbezogen, geplanten, realisierten und evaluierten Maßnahmen verstanden werden, die auf der Berufsausbildung oder einer ersten Tätigkeit aufbauen (vgl. Becker (b) 2005, S.185ff.).

Die Inhalte der Aus- und Weiterbildung wechseln immer mit der Dynamik der Anforderungen, beispielsweise verändert sich mit der Globalisierung der Wirtschaft und der Virtualisierung von Unternehmen die Führungsbildung (vgl. Becker 2007, S.15). Führungsbildung umfasst alle Maßnahmen, die zur Wahrnehmung gegenwärtiger und zukünftiger Aufgaben der Führungskräfte notwendige betriebliche Qualifikationen vermitteln und der beruflichen und individuellen Entwicklung der Führungskräfte dienen. Also leistet die Führungsbildung der Führungskräfte Hilfestellung bei der Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben (vgl. Becker (b) 2005, S.207).

3.1.2 Förderung

PE umfasst im erweiterten Sinne Bildung und Förderung. Während sich die Bildung auf die Vermittlung der zur Wahrnehmung der jeweiligen Aufgaben erforderlichen Qualifikationen beschäftigt, richten sich die Förderungsmaßnahmen vorwiegend auf die Position im Betrieb und das berufliche Weiterkommen des Einzelnen und Gruppen (vgl. Becker (b) 2005, S.296).

Die Förderung hat folgende Aufgaben; auf den Bildungsmaßnahmen aufbauend Potenziale zu ermitteln, Anforderungen zu bestimmen, Personalauswahl und Personaleinführung durchzuführen, Leistung und Verhalten in Beurteilungen und strukturierten Mitarbeitergesprächen zu erörtern. Karriere- und Nachfolgeplanung, Auslandseinsatz, Coaching, Mentoring und Stellenvertretung sowie Laufbahnplanung sind weitere wichtige Instrumente der Förderung (vgl. Becker 2007, S.67).

3.1.3 Organisationsentwicklung

Nach Becker werden Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung als PE im weiten Sinne definiert. Becker ist also der Meinung, dass Organisationsentwicklung Teilgebiet der PE ist.

Organisationsentwicklung fokussiert sich auf die integrierte und zielorientierte Gestaltung und Entwicklung von Organisationen. Auf den individuellen Maßnahmen der Bildung und der Förderung aufbauend, erweitert die Organisationsentwicklung die PE um Gruppenarbeit, Teamkonzepte und Projektarbeit (vgl. Becker 2007, S.130).

Als ein Teil der PE umfasst die OE alle Maßnahmen der direkten, indirekten und zielorientierten Beeinflussung von Strukturen, Prozessen und Personen, die eine Organisation systematisch plant und durchführt (vgl. Becker (b) 2005, S.438). Die OE kann also als übergreifendes, ganzheitliches Konzept des geplanten Wandels definiert werden.

3.2 Methodenorientierte Personalentwicklung

Infolge des zunehmenden Fachkräftemangels und der steigenden Arbeitsanforderungen wird eine systematische PE für Unternehmen immer wichtiger. Becker hat den methodenorientierten Personalentwicklungsaspekt entwickelt. Teilschnitte systematischer PE (Funktionszyklus) bedeuten Bedarfsanalysen und Ziele setzen sowie kreatives Gestalten und Durchführen von Erfolgskontrollen und Transfersicherungen.

Der Funktionszyklus ist eine abgestimmte Prozedur zur Planung, Realisierung, Steuerung und Kontrolle bestimmter Personalentwicklungsmaßnahmen (vgl. Becker 2007, S.16). Gegenstand des Funktionszyklus ist der Transformationsprozess vom menschlichen Potenzial in menschliche Befähigung (vgl. Becker(a) 2005, S.20). Die folgende Abbildung zeigt den Funktionszyklus der PE.

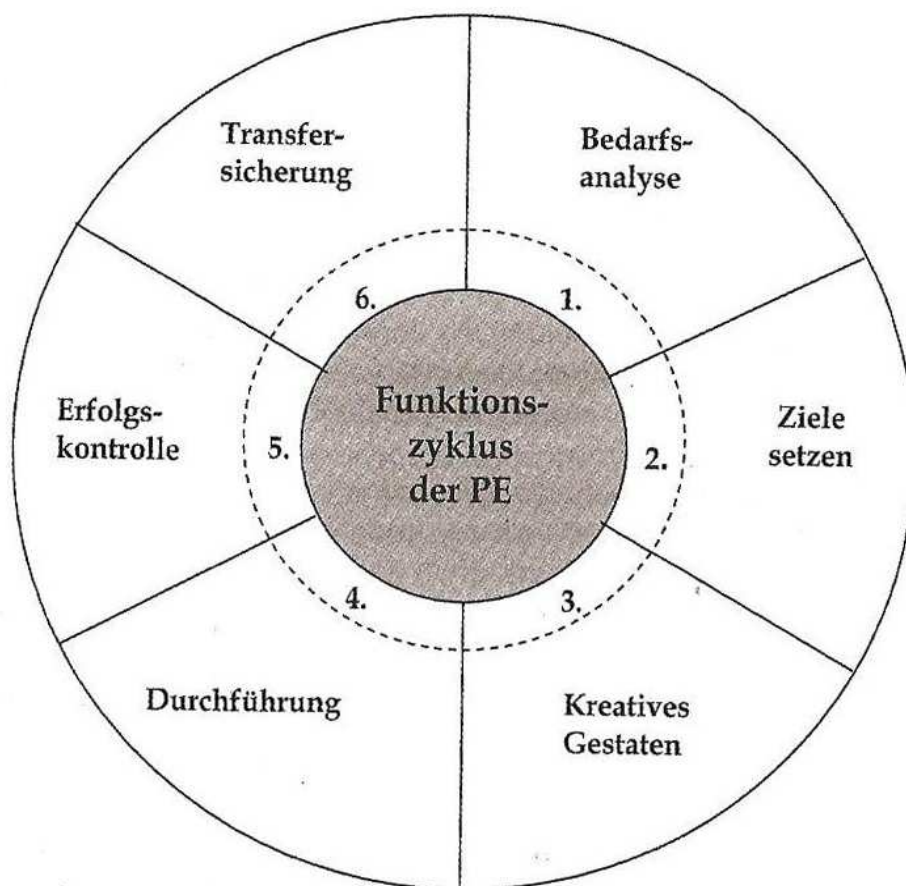


Abbildung 1: Funktionszyklus der Personalentwicklung

Quelle: Becker(a) 2005, S.17

3.2.1 Bedarfsanalyse

Die Bedarfsanalyse stellt die erste Phase des Funktionszyklusses dar. Nicht alles, was im Unternehmen als Qualifikationsdefizite vorliegt, ist auch direkter Personalentwicklungsbedarf. Wichtig sind die für die Umsetzung der Unternehmensstrategien relevante Schwächen und Stärken. Dies sind i.d.R. Schlüsselqualifikationen, die dafür sorgen, dass die Mitarbeiter flexibel auf neue Anforderungen reagieren können. Typische Schlüsselqualifikationen sind z.B. Analysefähigkeit, Informationsverarbeitung, Problemlösungsfähigkeit und Kreativitätstechniken, Team- und Kooperationsfähigkeit, Kommunikations- und Verhandlungsfähigkeit, Initiative und Flexibilität (vgl. Meier 1995, S.5f.).

Ausgangspunkt der Bedarfermittlung sind die heute und künftig bewältigten Aufgaben, die daraus abgeleiteten Anforderungen an die methodische, fachliche und soziale Kompetenz sowie die damit künftig und heute benötigten Qualifikationen der Mitarbeiter (vgl. Flarup 2004, S.390). Die Bedarfsanalyse enthält die Tätigkeits-, Anforderungs- Adressaten-, Potenzial- und Ursachenanalyse.

Die *Tätigkeitsanalyse* stellt fest, welche Aufgaben derzeit in einer Stelle oder einem Stellenbündel zu erledigen sind.

Die *Anforderungsanalyse* stellt die gegenwärtigen und zukünftigen Tätigkeiten und Anforderungen dar. Bei der Bedarfsanalyse wird gefragt, welche Kompetenzen die Mitarbeiter zur optimalen Erledigung ihrer Aufgaben haben müssen (vgl. Becker (a) 2005, S.17, 20). Die Anforderungsanalyse ermittelt zusätzlich welche persönlichen und sachlichen Anforderungen eine Person erfüllen muss, damit sie die Aufgaben nach Kosten, Menge, Zeit und Güte optimal bewältigen kann (vgl. Becker 2007, S.33).

Die *Adressatenanalyse* ermittelt die Ist-Befähigung, also Qualifikation, Motivation und Potenzial der Mitarbeiter. Man lernt bei der Gegenüberstellung der Ergebnisse von Adressaten- und Anforderungsanalyse, ob der Mitarbeiter motiviert und anforderungsgerecht und über- oder unterqualifiziert ist.

Die *Potenzialanalyse* schätzt ein, inwiefern ein Mitarbeiter aus vorliegender Sicht eventuell in der Lage wäre, eine andere oder höherwertige Tätigkeit wahrzunehmen.

Die *Ursachenanalyse* soll auch anzeigen, ob Mängel im Wollen (Motivation), im Können (Qualifikation) oder im Dürfen (Ordination) begründet sind (vgl. Becker (a) 2005, S.18).

3.2.2 Ziele setzen

Ein Ziel beschreibt im Allgemeinen den erwünschten und vereinbarten oder vorgegebenen Endzustand einer Arbeit. Das Ziel der PE bezeichnet das konkrete Entwicklungsergebnis, das mit den zu wählenden Inhalten und den anzuwendenden Methoden erreicht werden soll (vgl. Becker 2007, S.189).

Zielsetzung ist die zweite Phase des Funktionszyklusses der PE und knüpft an die Bedarfanalyse an. In der Zielsetzung ist der Horizont der Personalentwicklung festgestellt. Die Zielsetzung setzt die betrieblichen und die persönlichen Zwecke, die mit der PE erzielt werden sollen (vgl. Becker (a) 2005, S.18).

3.2.3 Kreatives Gestalten

Das kreative Gestalten der Personalentwicklungsmaßnahmen stellt inhaltlich, methodisch, zeitlich, sachlich und Infrastruktur der Personalentwicklungsmaßnahmen fest.

Inhaltlich: Auswahl geeigneter Lerngegenstände.

Methodisch: Feststellung der geeigneten Lehr- und Lernformen, Lernarrangement usw.

Zeitlich: Festlegung des Zeitpunkts und der Zeitdauer der Maßnahmen und usw.

Sachlich: Sicherstellen der erforderlichen personellen, organisatorischen und finanziellen Ressourcen von Maßnahmen.

Personell: Auswahl der Lehrenden und Lernenden, Übertragung der Durchführungsverantwortung und usw. (vgl. Becker 2007, S.18).

3.2.4 Durchführung

Die Durchführung (Realisierung) von Personalentwicklungsmaßnahmen stellt die vierte Phase des Funktionszyklus dar und umfasst die zielbezogene Anwendung von Lehr- und Lernmethoden (vgl. Becker 2007, S.18). In der Durchführungsphase zeigt sich, ob die Planung realistisch und ob die in der kreativen Gestaltungsphase festgesetzten Lehr- und Lernvoraussetzungen praktikabel sind. Während dieser Phase sollte der Personalentwicklungsverantwortliche ermitteln, ob die Durchführung planmäßig und situationsgerecht verläuft und ob Ziel-, Inhalt- oder Verfahrenskorrekturen unerlässlich sind (vgl. Becker 2007, S.57).

3.2.5 Erfolgskontrolle

Die Erfolgskontrollephase bewertet die Effektivität und Effizienz erfolgter Personalentwicklungsmaßnahmen. Der Erfolg der PE zeigt sich nicht schon beim Erwerb von Qualifikationen, sondern erst im Arbeitsergebnis, nach dem gelungenen Werk (vgl. Becker (a) 2005, S.19).

Die Kontrolle der PE ist notwendig, um Mängel im Prozess der PE aufzuzeigen und die Maßnahmeneignung zu überprüfen. Zusätzlich können Barrieren der PE aufgedeckt und entfernt und Gründe möglicher Abweichungen von den Entwicklungszielen anerkannt und Korrekturmaßnahmen geführt werden (vgl. Berthel 2000, S.326f, zit. nach Scherm/Süß 2003, S.112). Drei Kontrollbereiche sind bei der PE wichtig:

Kostenkontrolle: Es richtet sich auf die Wirtschaftlichkeit. Sie vermittelt Angaben über Art und Umfang der entstandenen Kosten, sie klärt die verursachenden Kostenstellen auf und sie erleichtert durch Kostenvergleichsrechnungen die Entscheidung zwischen alternativen Entwicklungsmaßnahmen. Aufgrund der hohen Kosten gehört die PE zu denjenigen Instrumenten des Personalmanagement, deren Effizienz besonders intensiv geprüft werden sollte.

Erfolgskontrolle: Es richtet sich auf die Entwicklungs- und Lernerfolge. Sie stellt fest, ob den Mitarbeitern die angestrebten Qualifikationsänderungen vermittelt werden und

wie sich diese Änderungen im Arbeitseinsatz und Arbeitsverhalten auswirken (vgl. Mentzel 2005, S.262). Wenn sowohl die Ziele der Unternehmung als auch die Erwartungen der Mitarbeiter erfüllt wurden, kann man von einem Erfolg der PE sprechen (vgl. Mentzel 2005, S.279).

Rentabilitätskontrolle: Es stellt die Verbindung zwischen Kosten und Erträgen (Kosten- Nutzen- Relation) her, indem sie den Erfolg „Investition Personalentwicklung“ zu messen versucht (vgl. Mentzel 2005, S.262).

In der Praxis unterlassen die Unternehmen die Kontrolle der PE. Die Gründe sind, das fehlende Evaluationsbewusstsein und der Glauben an die Ineffektivität einer Maßnahme, instrumentelle Defizite und Ängste der Beteiligten sowie die Kostenkontrolle. Deswegen kann der ökonomische Erfolg von Personalentwicklungsmaßnahmen nicht gemessen werden und ein eindeutiger Zusammenhang mit Qualifikationsänderungen nicht unterstellt werden. Somit entsteht die Gefahr einer Vernachlässigung der Kontrolle, sodass ineffektive Maßnahmen nicht aufgedeckt werden und dadurch Ressourcen verschwinden (vgl. Scherm/Süß 2003, S.114).

Personalentwickler und Weiterbildungsmanager benötigen eine zuverlässige Planungs- und Entscheidungsgrundlage für die praktische und oder strategische Ausgestaltung von PE. Deswegen sollten PE-Maßnahmen evaluiert werden. Wenn der Unternehmer die PE-Maßnahmen nicht evaluiert, besitzt er keine Datenbasis zur Beurteilung und Optimierung der Personalentwicklungsfunktion (vgl. Solga 2008, S.333).

3.2.6 Transfersicherung

Die Transfersicherung ist die letzte Phase des Funktionszyklusses. Personalentwicklungsmaßnahmen sind nur dann gelungen abgeschlossen, wenn die Mitarbeiter das Gelernte am Arbeitsplatz dauerhaft zur Bewältigung ihrer Aufgaben ausüben. Die Transferkontrolle geschieht im Arbeitsfeld und stellt fest, ob Probleme, die vor der Durchführung einer Personalentwicklungsmaßnahmen bestanden, dauerhaft beseitigt sind (vgl. Becker(a) 2005, S.19)

Die Transferkontrolle versucht zu ermitteln, in welchem Ausmaß sich die PE-Maßnahme in der Realität im Unternehmen tatsächlich positiv ausgewirkt hat. Die inhaltliche Transferkontrolle fragt, wie viel an Können und Wissen nach Ende der Maßnahme am Arbeitsplatz angewendet wurden. Damit die Transferleistung vom Lern- ins Arbeitsfeld bestimmen, können Leistungsergebnisse und Verhaltensweisen des trainierten Mitarbeiters genutzt werden (vgl. Becker 2007, S.173).

Damit die letzte Phase Transfersicherung einfacher durchgeführt wird, sollten bestimmte Transfersicherungsmaßnahmen berücksichtigt werden. Wie in der folgenden Tabelle illustriert wird, bestehen Maßnahmen, die vor-, während- und nach den PE-Methoden realisiert werden können. Durch diese Maßnahmen steigern die Unternehmen ihre Effektivität.

Zeit	Maßnahme
Vorher	<ul style="list-style-type: none"> - Bedarfsgerecht planen - Angemessen konzipieren - Motivation wecken
Während	<ul style="list-style-type: none"> - Auf die Erwartungen/Befürchtungen der Teilnehmer eingehen - An den Erfahrungen der Teilnehmer anknüpfen - Interessant gestalten - Teilnehmer einbeziehen - Praxisbezug herstellen - Lerntempo anpassen - Individuelle Zielvereinbarung
Nachher	<ul style="list-style-type: none"> - Feedback einholen - Vorgesetzte einbeziehen, - Anwendungschancen eröffnen - Follow-up-Veranstaltung durchführen

Tabelle 3: Maßnahmen zur Transfersicherung

Quelle: Krämer 2007, S.70

3.3 Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung

Es besteht zusätzlich nach diesen Ansätzen über PE die „lebenszyklusorientierte PE“ (Life cycle oriented personnel development), die die Mitarbeiter für die Erhaltung und Förderung von Leistungsfähigkeit und Bereitschaft während der gesamten Dauer ihrer Betriebszugehörigkeit betreuen. Hier liegt ein wichtiges Konzept der Lebenszyklen vor, was nämlich den Besitz eines individuellen Lebenszyklusses mit verschiedenen Teilzyklen jedes Menschen zeigt. Jeder hat unterschiedliche Lebensbereiche. Zu den wichtigsten Lebensbereichen gehören die individuelle Entwicklung im Bereich der Identität (biosozialer Lebenszyklus), der Familie (familiärer Lebenszyklus) und der beruflichen Laufbahn (beruflicher, betrieblicher und stellenbezogener Lebenszyklus). In jeder Phase werden spezifische Themenstellungen aktiviert und entsprechende Krisen ausgelöst. PE-Maßnahmen werden auf dieser Basis bestimmt, welche sich am Lebenszyklus des Mitarbeiters orientieren (vgl. Graf 2001, IQ Management, S.24).

3.4 Teilbereiche der Personalentwicklung

PE lässt sich aus systematischer und analytischer Sicht in verschiedene Teilbereiche differenzieren. Die untenstehende Tabelle zeigt verschiedene Teilbereiche nach unterschiedlichen Systematisierungskriterien.

Berufs- und stellenvorbereitende Qualifizierung (=Einstiegsqualifizierung)	Berufs- und stellenbegleitende Qualifizierung (=Anpassungs- und Erweiterungsqualifizierung)	Berufs- und stellenverändernde Qualifizierung (=Aufstiegsqualifizierung)
<ul style="list-style-type: none"> - Berufs-vorbereitende Maßnahmen (Berufsausbildung, Umschulung) - Stellenvorbereitende Maßnahmen (Traineeausbildung, Anlernausbildung) 	<ul style="list-style-type: none"> - Anpassungs- und Erweiterungsfortbildung - Stellen-bezogene Qualifizierung 	<ul style="list-style-type: none"> - Aufstiegsfortbildung - Stellengestaltende Qualifizierung - Stellenfolgenbezogene Qualifizierung

Tabelle 4: Teilbereiche der Personalentwicklung

Quelle: Becker/ Fred G. 2002, S 418

Berufs- und Stellenvorbereitende Qualifizierungen bereiten den neuen Mitarbeitern auf einen Beruf oder eine bestimmte Stelle vor. Wie man schon in der Tabelle sieht, gilt die Berufsausbildung und Umschulung in erster Linie als Berufsvorbereitende Maßnahme und als Stellenvorbereitende PE gilt die Anlern- und Traineeausbildung.

Berufs- und Stellenbegleitende Qualifizierung betrifft bereits im Betrieb beschäftigte Mitarbeiter, die für aktuelle oder zukünftige Anforderungen qualifiziert sind. Zwei Teilbereiche sind zu nennen: Anpassungs- und Erweiterungsfortbildung sowie Stellenbezogene Qualifizierung.

Die Berufs- und Stellenverändernde Qualifizierung führt zu einer Aufstiegsqualifizierung. Es differenzieren sich die Aufstiegsfortbildung, Stellengestaltende Qualifizierung und Stellenfolgenbezogene Qualifizierung. Die Stellenfolgenbezogene Qualifizierung trägt durch die Abfolge bestimmter betrieblicher Stellen zur Qualifizierung bei. Die Folge ist, dass die zu besetzenden Stellen in der Karriereplanung unter Lernaspekten geplant werden, um dieses Personalentwicklungsziel zu erreichen (vgl. Becker/Fred G, 2002, S.418f.).

4 Komponenten der Personalentwicklung

4.1 Funktionen der Personalentwicklung

Die Personalentwicklung erfüllt mehrere Funktionen, vorwiegend die Versorgungsfunktion, Motivierungsfunktion und Abstimmungsfunktion usw.

Versorgungsfunktion heißt, die Bereitstellung geeigneter und für ihre Aufgaben qualifizierter Mitarbeiter mit geringen Risiken der Fehlbesetzung, besonders die Gewinnung von Nachwuchskräften (Beschaffungsfunktion) und das vorzeitige Erkennen und Fördern von spezifischen Begabungen (Förderungsfunktion). Durch die Bewährungsmöglichkeit der Mitarbeiter und ihrer Beobachtungen in ihrem Werdegang wird eine Verminderung des Fehlbesetzungsrisikos erreicht.

Insbesondere die Förderung der Mitarbeiter lässt die **Motivationsfunktion** steigen. Die Motivierung der Mitarbeiter gelangt durch die Information über berufliche Entwicklungschancen, Eingehen auf die spezifischen Mitarbeiterbedürfnisse, das Eröffnen von Aufstiegsmöglichkeiten und Karrierevorstellungen sowie durch die individuelle Förderung und Beratung.

Abstimmungsfunktion bedeutet, dass individuelle und organisatorische Bedürfnisse, die zumindest partiell in konfliktärer Beziehung stehen können, unter Beteiligung des Mitarbeiters so weit wie möglich aufeinander abgestimmt werden. Durch diesen Weg wird das betriebliche Konfliktpotenzial reduziert. (vgl. Weber 2005, S.241f.).

Informationsfunktion ist die Erschließung der Qualifikation, der Entwicklungswünsche u.a. der Mitarbeiter.

Förderungsfunktion ist die Förderung des Mitarbeiters, Aufbau von Qualifikationsreserven.

Aktivierungsfunktion ist die Aktivierung offener und latent vorhandener Qualifikationen.

Veränderungsfunktion heißt, PE als Veränderung des Ist-Zustandes zu sehen.

Steuerungsfunktion bedeutet, dass PE als Instrument des Managements der personellen Ressourcen zu betrachten ist.

Integrationsfunktion ist die Übermittlung von Werten und Verhaltenserwartungen (vgl. Becker/Fred G. 2002, S.417f.).

Als eine **betriebliche Funktion** leistet die PE signifikanten Beitrag zur Unternehmensentwicklung (vgl. Becker (a) 2005, S.16).

4.2 Aufgaben der Personalentwicklung

Die Aufgaben der PE hängen von den Unternehmenszielen, der strategischen Ausrichtung, der relativen Wettbewerbsposition und der Branchenstruktur des Unternehmens ab. Erste Aufgabe der PE ist, die Führungskräfte und die Spezialisten durch angemessene Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung auf ihre zukünftigen und gegenwärtigen Aufgaben vorzubereiten (vgl. Becker (a) 2005, S.16)

Eine andere Aufgabe der PE ist, die vorhandene Fähigkeiten und Neigungen der Mitarbeiter zu erkennen, zu entwickeln und sie mit den jeweiligen Erfordernissen des Arbeitsplatzes in Überbestimmung zu bringen (vgl. Mentzel 2005, S.2).

Die Gestaltung eines Personalentwicklungssystems in seiner Organisation ist jedoch die Aufgabe der Unternehmensführung. Die Unternehmensleitung entscheidet, ob und in welchem Umfang Personalentwicklung betrieben wird (vgl. Loffing/Geise 2005, S.37).

4.3 Adressaten/ Zielgruppen der Personalentwicklung

Unternehmen haben bestimmte Zielgruppen im Vordergrund für die Durchführung der PE. Zielgruppen werden strategisch und nach Prioritäten ausgewählt. Unternehmen sollten sich auch auf wichtige Zielgruppen konzentrieren. Für die Entscheidung der richtigen Personen werden auf solche Aspekte wie Kosten und Nutzen des Inputs/Outputs, Zeitbedarf, Zeitdrücke sowie Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt berücksichtigt. Eine mögliche Zielgruppe kann folgendermaßen aufgelistet werden:

- Führungskräfte/ Managemententwicklung
- Führungsnachwuchskräfte/ Trainees
- Neue Mitarbeiter in der Einarbeitung
- Bestimmte Berufsgruppen/ Funktionsgruppen für gemeinsames Handeln (z.B. Frauenförderung, Reintegration nach Familienpause, Integration ausländischer Mitarbeiter, Reintegration von Langzeitarbeitslosen)
- Einzelne Spezialisten (z.B. Verkäufer im Innendienst/Außendienst, Servicetechniker/ Kundendienstmonteure, Entwicklungsingenieure, Ausbilder/Trainer...)
- Mitarbeiter mit neuen/ anderen Aufgaben
- Projektteams
- Coaches, Trainer, Multiplikatoren
- Externe, wie Schüler, Studenten und Praktikanten (vgl. Flarup 2004, S.388f.).

4.4 Träger / Beteiligte an der Personalentwicklung

Für die Umsetzung einer PE sind verschiedene Gruppen im Unternehmen notwendig. Wichtigste Träger der PE sind: Unternehmensleitung, Personalabteilung, Vorgesetzte, Betriebsrat, Trainer und Mitarbeiter. Unten werden diese beteiligten Gruppen detailliert beschrieben.

Unternehmensleitung:

Unternehmen müssen Entwicklungsmöglichkeiten anbieten und ein Lernförderndes Arbeitsklima für die Mitarbeiter schaffen. Die Bereitwilligkeit zur Weiterentwicklung ist zu erwarten, wenn die Ziele der PE den Akteuren attraktiv und erreichbar erscheinen und die positiven Auswirkungen der Teilnahme hoch eingeschätzt werden (vgl. Becker 2007, S.13). Aufgaben der Unternehmensleitung können folgendermaßen zusammengefasst werden:

- Grundsatzentscheidungen dafür oder dagegen
- Regelung der Zuständigkeiten
- Bestimmt die Ziele und entscheidet Prioritäten
- Festlegung eines Budgetrahmens /Finanzierung

- Berücksichtigt Weiterbildung bei technischen, organisatorischen Entscheidungen (vgl. Mentzel 2005, S.14).

Personalabteilung/ Personalentwicklungsabteilung

PE-Abteilung ist als ein Teilbereich des Personalmanagement und trägt im Unternehmen bei, die erworbenen beruflichen Qualifikationen der Mitarbeiter zu sichern und deren Kompetenzen im Unternehmensinteresse weiter auszubauen. Also stellt die PE-Abteilung eine zentrale Funktion innerhalb des betrieblichen Personalmanagements dar (vgl. Wegerich, 2007, S.19). Die PE-Abteilung und das Personalmanagement unterstützen die Mitarbeiter und Vorgesetzten in Personalentwicklungsfragen. Sie sorgen auch für die Entwicklung der Personalentwicklungsinstrumente und sichern deren fortlaufende und gleichmäßige Anwendung im Betrieb (vgl. Becker (b) 2005, S.136).

Die allgemeine Aufgabe der Personalabteilung sind erforderliche Mitarbeiter zur Erreichung der Unternehmenstätigkeit, die entsprechend qualifiziert ist, zur Verfügung zu stellen. Daneben sollte sie Mitarbeiter betreuen, entwickeln, fördern, führen und verwalten (vgl. Wegerich, 2007, S.19). Weitere Aufgaben der Personalabteilung werden wie Folgendes aufgelistet:

- Beratung der Unternehmensleitung, Vorgesetzten und Mitarbeiter
- Ermittlung/Analyse des Personalentwicklungsbedarfs
- Führen der Personalentwicklungsdateien und Koordination mit anderen Funktionsbereichen
- Entwicklung von Aufstiegskonzeptionen (Laufbahnkonzepte/ Nachfolgeplanung)
- Planung und Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen, Bereitstellung des gesamten organisatorischen Instrumentariums
- Erfolgskontrolle, Budgeterstellung und Kostenkontrolle (vgl. Flarup 2004, S.389).

Vorgesetzte/ Führungskraft

Als Führungskraft wird diejenige Person im Unternehmen bezeichnet, die Führungsverantwortung für Mitarbeiter trägt und im Sinne der Unternehmensführung Kompetenzen, Verantwortung und die verantwortlichen Aufgaben der Ausgestaltung

von Organisationen, Bereichen und Ressourcen als Ganzes wahrnimmt, die für das Unternehmen wichtig sind (vgl. Becker 2007, S.73).

Die Vorgesetzten müssen die Personalentwicklungsaufgabe als nicht delegierbare Aufgabe vor Ort wahrnehmen. Sie ermitteln den Bildungsbedarf, erkennt Förderungsangemessene Nachwuchskräfte, unterstützt Team- und Projektarbeit und betreut eine eigene Weiterbildung (vgl. Becker (b) 2005, S.136). Im Folgenden werden weitere Aufgaben der Vorgesetzte aufgezählt:

- Zusammenarbeit mit der Personalabteilung
- Erkennen qualifizierter Mitarbeiter, Mitarbeiterbeurteilungen, berät, informiert und fördert den Mitarbeiter hinsichtlich seiner Entwicklung, ist nötigenfalls selbst als Trainer tätig
- Zielvereinbarungen, Empfehlung von Förder- und Bildungsmaßnahmen
- Erfolgskontrolle am Arbeitsplatz / erfasst Soll- und Ist- Qualifikation Unterschied, fördert den Transfer und führt Erfolgskontrolle durch (vgl. Mentzel 2005, S.14).

Betriebsrat

Der Betriebsrat ist das zentrale Vertretungsorgan der Arbeitnehmer in einem Unternehmen. Der Betriebsrat hat gemäß Betriebsverfassungsgesetz Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechte (vgl. Becker 2007, S.38). Aufgaben der Betriebsrat sind: Mitwirkung durch die Mitbestimmungs- und Beratungsrechte gemäß der gesetzlichen Rechte und unterstützt die Durchführung der Prozesse (vgl. Flarup 2004, S.389).

Referenten/ Ausbilder/ Trainer

Ausbilder/Trainer sind diejenigen Personen, deren Aufgabe es ist, die praktische Unterweisung der Auszubildenden in Betrieben oder in überbetrieblichen Ausbildungseinrichtungen vorzunehmen (vgl. Becker 2007, S.29). Sie stellen konkrete Bildungsmaßnahme bereit und organisieren die Prozesse. Dann führt Trainingsmaßnahme ziel- und teilnehmerorientiert durch (vgl. Flarup 2004, S. 389).

Mitarbeiter

Mitarbeiter sind im Unternehmen für die Erfüllung der jeweiligen Aufgaben beschäftigte Personengruppe. Trainee ist diejenige Person, die an einem Traineeprogramm teilnimmt und systematisch in einem Unternehmen integriert und eingearbeitet wird. Im folgendermaßen können die Aufgaben der Mitarbeiter zusammengefasst werden:

- eigene Initiativen/ ist zuallererst für sich selbst verantwortlich (Selbstmanagement)
- ist Fachmann für die eigenen Stärken und Schwächen beim Erledigung der Aufgaben, hat eigene Ziele für Qualifizierung und Entwicklung
- bestimmt internen/ externen Bedarf und Wünsche
- richtet selbst eigene Qualifizierungsmaßnahmen aus (Nutzen der gebotenen Chancen)
- setzt Gelerntes in die Praxis um(Transfer) (Mentzel 2005, S.14)

4.5 Der Personalentwickler

4.5.1 Rollen des Personalentwicklers

Wichtigste Personen in der Personalentwicklungsumsetzung sind die Personalentwickler. Sie haben viele Aufgaben und Rollen für die Durchführung der Personalentwicklung. Die relevanten Rollen des Personalentwicklers sind: Strategischer Berater über Human Ressource Fragen und Arbeitssystemen sowie über Strukturen, Coach oder Leistungsführer, Karriereberater, Förderer und Lehrer, Entwickler der Kompetenzen und für das Personalsystem, liefert und evaluiert die Daten, Anregende Kraft in Veränderungsprozessen (vgl. Krämer 2007, S.46), Koordinator und Organisator (Personalauswahlverfahren sicherstellen, PE-Maßnahmen koordinieren), Trainer (Personalentwicklungsmaßnahmen und umsetzen), Unterstützer, Beurteiler (Führungskräfte bei Beurteilungs- und Förderungsverfahren beraten und unterstützen), Betriebswirt (Führungskräfte in personalwirtschaftlichen Angelegenheiten beraten) (vgl. Becker (b) 2005, S. 517). Damit der Personalentwickler seine Arbeit orientieren und ausrichten kann, muss er Kenntnisse von der Unternehmensstrategie und der der

anstehenden Entwicklungen haben. Aufgabendimensionen eines Personalentwicklers können wie folgt zusammengefasst werden:

- Erkennen der Problematik
- Problembewusstsein schaffen
- Kennen der neuen Trends auf dem Gebiet der Personalentwicklung
- Entwicklung und Umsetzung von Strategien in konkrete Einzelmaßnahmen
- Entwicklung und Anwendung von Personalentwicklungsinstrumenten (vgl. Rischer 2003, S.228).

Doch die wichtigste Aufgabe der Personalverantwortlichen besteht darin, für das Unternehmen passende, effektive und wirtschaftlich vertretbare Methoden zu finden.

4.5.2 Kompetenzen des Personalentwicklers

Kompetenzen beschreiben die Fähigkeiten des Personalentwicklers, Aufgaben anforderungsgerecht zu erledigen. Die Personalentwickler müssen manche Kompetenzen unbedingt haben, damit sie ihre Arbeit effizient durchführen können. Vor allem Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz und die persönliche Kompetenz sollten sie zuerst erwerben.

Für jede Kompetenz liegen bestimmte Fähigkeiten vor, die durch den Personalentwickler erworben werden sollten. Beispielweise sind für die Fachkompetenz langjährige Berufserfahrung und Fachwissen in Personalwirtschaft, arbeitsrechtliche Kenntnisse, betriebswirtschaftliche Kenntnisse, lernpsychologische Wissen, organisationspsychologisches Wissen, pädagogische Kenntnisse und sozialpsychologisches Wissen usw. erforderlich (vgl. Krämer 2007, S.48).

Für die Persönliche Kompetenz sind solche Fähigkeiten, Analysevermögen, Belastbarkeit, Engagement, Flexibilität, Glaubwürdigkeit, Integrität, Kreativität, Lernfähigkeit, Selbstkritik, emotionale Stabilität, Selbstständigkeit, vernetztes Denken, Zielorientierung, realistischer Optimismus, intellektuelle Fähigkeiten erforderlich (vgl. Krämer 2007, S.48).

Bei der Methodenkompetenz sind analytische Fähigkeit, didaktische Kenntnisse, EDV-Kenntnisse, Evaluationstechniken, Organisationsgeschick, Präsentationsfähigkeit, Projektmanagement, Strategisches denken und handeln, Transfersteuerung, Methoden der Bedarfermittlung Fähigkeiten notwendig (Krämer 2007, S.48). Und bei der Sozialkompetenz sind, Durchsetzungsvermögen, Einführungsvermögen, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Kontaktstärke, Motivationsvermögen, Überzeugungskraft, Teamfähigkeit, positives Menschenbild, Empathie, Beratung und Unterstützung Fähigkeiten erforderlich (vgl. Krämer 2007, S.48).

4.6 Ziele der Personalentwicklung

Ziele bieten Orientierung, weisen die Richtung und begrenzen die Reichweite der PE. Die Ziele der Personalentwicklung sind sehr vielfältig. Es gibt zwei Arten von Zielen der Personalentwicklung; betriebliche (aus Sicht des Betriebes) und individuelle (aus Sicht des Mitarbeiters) Ziele. Sie sind aber nicht faktisch gleichwertig. Die individuellen Ziele haben nur mittleren Charakter, weil die betrieblichen Zielen den Ausschlag für die Entscheidung eines Betriebes während der Durchführung der spezifischen Personalentwicklung geben. Die individuellen Ziele hingegen tragen dazu bei, positiv oder - bei Nichtbeachtung- negativ die Motivation zur Personalentwicklung zu beeinflussen (vgl. Becker/Fred G 2002, S.417).

4.6.1 Ziele aus Sicht der Unternehmen

Ziele bedeuten aus Sicht der Unternehmen, dass die Steuerung und Förderung der personellen Ressourcen entsprechend der Unternehmensphilosophie und Unternehmensziele sind (vgl. Rückle/Mutafoff/Riekehof 1994, S.18, zit. nach Falk 2006, S.14). Die optimale Nutzung der personellen Ressourcen des Betriebes ist ein generelles Ziel der Personalentwicklungsmaßnahmen aus betrieblicher Perspektive.

PE dient zur Erhaltung und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und Leistungsfähigkeit der Unternehmen (vgl. Becker/Fred G 2002, S.417). Qualität der Prozesse, Produkte und Dienstleistungen des Betriebes hängt auch von PE ab, sowie

qualitative Arbeitsergebnisse und Kundenzufriedenheit. Wiederum begleitet und unterstützt PE der Organisationsentwicklung im Unternehmen. Durch die PE werden die vorhandenen Mitarbeiterpotenziale gefördert und erkannt, dann wird die qualifizierten Mitarbeiter aus dem vorhandenen Angebot einfacher ausgewählt (Hilfeleistung zur Sicherung der Personalbedarfdeckung) und sogar Fach- und Führungskräften langfristig sichergestellt werden (vgl. Ehrhard/ Reinbold-Scheible 2006, S.33f.). Anderes Ziel der Betrieb ist der Mitarbeiter an den ihnen geeigneten Arbeitsplätzen richtig zu einstellen. Somit PE ist eine Investition in die Zukunft für die Unternehmen. Im Folgenden werden die anderen wichtigen Ziele der Unternehmen durch die Personalentwicklung aufgelistet:

- Bindung qualifizierter Führungskräfte und Mitarbeiter an das Unternehmen (vgl. Ehrhard/ Reinbold-Scheible 2006, S.33f.)
- Unabhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt und stärkt die Akquisitionspotenzials am Arbeitsmarkt (vgl. Loffing/Geise 2005, S.22)
- Imageverbesserung (Image-Bildung) auf dem internen und externen Arbeitsmarkt (vgl. Nicolai 2006, S.232)
- Verminderung der retardierenden Kräfte, Verstärkung der akzelerierenden Kräfte (vgl. Hentze/ Kammel 2001, S.349)
- Verbesserung der innerbetrieblichen Kooperation (Betriebsklima) und Kommunikation (reduziert vermeidbarer und teure Konflikte)
- Senkung der Fluktuation (vgl. Olfert 2006, S.376)
- Erhaltung innovativer, kreativer, flexibler und motivierter Mitarbeiter (Sicherung eines qualifizierten Mitarbeiterstammes) (vgl. Holtbrügge 2007, S.114).
- Anpassung der Mitarbeiterkompetenzen an die veränderte Arbeitswelt oder aufgabengerechte quantitative, qualitative, zeitliche und örtliche Bereitstellung von Mitarbeitern (vgl. Lindner/ Lohmann/ Schirmer 2008, S.135)
- Unternehmensgeschäftliche Ziele in personalbezogene Ziele transformieren (vgl. Krämer 2007, S.22)
- Als Einrichtungsziele beabsichtigen sie Wertsteigerungen für Kunden und Klienten durch höheren Nutzen und sinkende Kosten (vgl. Kohlhoff/ Kortendieck 2006, S.148)

- Veränderung des Leistungspotenzials der Mitarbeiter (Kompetenzverbesserung und Performanz z.B. Verbesserung des Problemlösepotenzials (vgl. Meier 1995, S.4).

4.6.2 Ziele aus Sicht der Mitarbeiter

Personalentwicklung ist aus Sicht der Mitarbeiter ein Mittel zur persönlichen Entfaltung und beruflichen Weiterentwicklung, zur Realisierung individueller Aufstiegsziele sowie zur Zuordnung von Arbeitsaufgaben, die dem persönlichen Fähigkeitsprofil entsprechen (vgl. Weber 2005, S.241).

Da eine erfolgreiche PE die entsprechende Motivation bzw. Lernbereitschaft des jeweiligen Mitarbeiters voraussetzt, kann sie jedoch nicht ohne Berücksichtigung individueller Ziele erfolgen. Sämtliche Maßnahmen können nur mit der Beachtung persönlicher Interessen der Mitarbeiter ihrer individuellen und beruflichen Entwicklung dienen (vgl. Mentzel 2001, S.2, zit. nach Falk 2006, S.14).

Mitarbeiter zielen mit der PE die Verbesserung der Chancen zur Selbstverwirklichung und Persönlichkeitsentwicklung (Qualifikationen) am Arbeitsplatz, dadurch mindert die Risiken des Arbeitsplatzverlustes und der Entgeltminderung (vgl. Becker/Fred G. 2002, S.417). PE dient also dem Mitarbeiter Sicherung des Arbeitsplatzes (Positionssicherung) oder Verbesserung und Aufbewahrung der persönlichen Beschäftigungsfähigkeit (vgl. Kohlhoff/Kortendieck 2006, S.148). Individuelle Mobilität wird auch mittels der PE auf den Arbeitsmärkten erhöht sowie das individuelle Bildungsbedürfnis der Mitarbeiter befriedigt wird und dann werden bisher nicht genutzter persönlicher Kenntnisse und Fähigkeiten aktiviert (vgl. Nicolai 2006, S.232). Andere wichtige Ziele der Mitarbeiter werden im Folgenden aufgezählt:

- Befriedigung materieller/immaterieller Motive(vgl. Becker/Fred G. 2002, S.417)
- Aneignung karrierebezogener Voraussetzungen für den beruflichen Aufstieg
- Sicherung der Existenzgrundlage bei technischem und sozialem Wandel
- Optimierung der Prestige (vgl. Olfert 2006, S.376f.)
- Anforderungsgerechte Anpassung der fachlichen Fertigkeiten und Kenntnisse (vgl. Ehrhard/ Reinbold-Scheible 2006, S.33)

- Aufnahme anspruchsvollerer Tätigkeiten und größerer Verantwortung
- Die Einkommensposition wird verbessert (vgl. Kohlhoff/Kortendieck 2006, S.148)
- Orientierung der PE an den Tendenzen der Mitarbeiter (vgl. Becker (b) 2005, S.135)

Bei der PE geht es im allgemein darum, Mitarbeiter und deren Potenziale entsprechend den Wünschen der Mitarbeiter in Anbetracht der Unternehmensbedürfnisse anzupassen (vgl. Loffing 2006, S.17).

4.6.3 Gesellschaftliche Ziele

Erwartungen der Gesellschaft sind mit leistungsfähigen Bürgern und Unternehmen den allgemeinen Wohlstand der Volkswirtschaft zu sichern. Aus gesellschaftlicher Sicht sollen Unternehmen die Lebensbedingungen der Menschen verbessern. Die Gesellschaft erhofft sich von den Unternehmen durch die PE folgende aufgelistete Ziele:

- Verbesserung und Erhaltung des gesellschaftlichen Humanvermögens
- Gewährung des Grundrecht auf Persönlichkeitsentfaltung
- Optimale Umlegung der Human Ressource
- Verringerung der Arbeitslosigkeit
- Freie Persönlichkeitsentfaltung
- Humanisierung des Arbeitslebens (vgl. Nicolai 2006, S.232).

In enger Verbindung mit den Zielen der PE stehen Chancen zur Verfügung, allerdings auch manche Risiken verbunden mit der PE. Durch die PE erhöht sich die Attraktivität der Mitarbeiter im externen Arbeitsmarkt und dann entsteht noch eine Abwerbungsgefahr. Die Chancen und die Risiken der PE sind in der folgenden Tabelle gegenübergestellt (vgl. Stock 2008, S.153).

Chancen der Personalentwicklung	Risiken der Personalentwicklung
<ul style="list-style-type: none"> - Reduktion der Kosten für Fehlentscheidungen aufgrund höherer Qualifikationen der Beschäftigten - Reduktion der Ausfallkosten aufgrund frühzeitiger Vorbereitung von Nachfolgern - Produktivitätssteigerung durch bessere Ausschöpfung vorhandener Potenziale im Unternehmen - Steigerung der Flexibilität und der Reaktionsfähigkeit des Unternehmens auf qualifikationsrelevante Herausforderungen - Verminderung von Kosten für Konflikte und Reibungsverluste zwischen Führungskräften und Mitarbeiter durch adäquat geschulte Führungskräfte - Steigerung der Zufriedenheit und der Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen aufgrund persönlicher/fachlicher Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> - Gefahr erhöhte Fluktuation aufgrund (durch Entwicklungsmaßnahmen) gestiegener Chancen von Führungskräften bzw. Mitarbeitern auf dem externen Arbeitsmarkt - Schwere Quantifizierbarkeit des Erfolgs von PE-Maßnahmen - Demotivation von nicht in Entwicklungsmaßnahmen involvierten Führungskräften bzw. Mitarbeitern - Gefahr der Demotivation überqualifizierter Führungskräfte bzw. Mitarbeiter bei Fehlen von Aufgaben, in denen die erworbenen Qualifikationen eingesetzt werden können.

Tabelle 5: Chancen und Risiken der Personalentwicklung

Quelle: Stock 2008, S.156

4.7 Einflussfaktoren auf die Personalentwicklung

Wer eine effektive und effiziente PE betreibt, muss deren Abhängigkeit von zahlreichen internen und externen Einflussfaktoren berücksichtigen. Andernfalls wird keine zuverlässige Planung der PE möglich sein. Grundsätzlich werden Personalentwicklungsentscheidungen bestimmt durch die Professionalität und Persönlichkeit des verantwortlichen Personalentwicklers und das politische, soziale, und konjunkturelle Umfeld. Ziele, Erfahrungen und Befürchtungen der Adressaten der Personalentwicklung sind weitere Einflussfaktoren (vgl. Becker 2007, S.13).

4.7.1 Betriebsinterne Einflüsse

Es gibt bestimmte interne Einflussfaktoren, die für die Umsetzung der erfolgreichen Personalentwicklungsmaßnahmen im Unternehmen berücksichtigt werden sollten. Wie im folgender Tabelle-6 angezeigt wird, lässt es sich in vier große Teile gliedern.

Zu den internen Einflussfaktoren zählen Beispielweise unternehmenspolitische Entscheidungen unterschiedlichster Art, wie Strategien am Absatzmarkt, Innovations- und Investitionsentscheidungen, Maßnahmen im Produktionsbereich und Rationalisierungsvorhaben (vgl. Mentzel 2005, S.31).

Struktur	Technische Einflussfaktoren
<ul style="list-style-type: none">- Unternehmensgröße- Grad der Internationalisierung- Belegschaftsstruktur (Alters-, Sozial- und Qualifikationsstruktur)- Unternehmensbranche- Organisationsstruktur- Führungsgrundsätze- PE- Erfahrungen	<ul style="list-style-type: none">- Eingesetzte Technik- Arbeitsorganisation- Technisch-organisatorische Veränderungen
Kulturelle Aspekte	Strategie
<ul style="list-style-type: none">- Unternehmenskultur- Tradition der Unternehmens- Lernklima	<ul style="list-style-type: none">- Unternehmensstrategie- Personalstrategie- Veränderungen von internen/ externen Rahmenbedingungen

Tabelle 6: Einflussfaktoren der Personalentwicklung

Quelle: Wegerich 2007, S.35

Geschichte, Werthaltungen, Normen, Tradition und Verhaltensregel beeinflussen auch die Art und Weise der Unternehmen, aber sie sind unter dem Begriff Unternehmenskultur zusammengefasst (vgl. Wegerich, 2007, S.35).

4.7.2 Betriebsexterne Einflüsse

Die externen Rahmenbedingungen spielen auch wie die innerbetrieblichen Einflussfaktoren eine wichtige Rolle für die Umsetzung der PE. Wie Beispielsweise die Ausrichtung der Mitarbeiter auf die internationalen Aufgaben notwendig ist, sind neben den sprachlichen Voraussetzungen auch das Verständnis kultureller Besonderheiten wichtig. Insbesondere macht der technologische Fortschritt eine kontinuierliche PE notwendig, um neue Aufgaben vorbereiten zu können (vgl. Wegerich 2007, S.38). Die wichtigsten externen Einflussgrößen können wie folgendermaßen gegliedert werden:

Arbeitsmarkt

Das Angebot und die Nachfrage nach Arbeitsleistung treffen auf dem Arbeitsmarkt aufeinander. Die Nachfrage der Unternehmung nach Arbeitskräften wird vom Arbeitsmarkt dann in idealer Weise gedeckt, wenn die benötigten Mitarbeiter in ausreichender Zahl und Qualifikation zur Verfügung stehen (vgl. Mentzel 2005, S.28).

Technischer Wandel

Die Innovation neuer Technologien und neuer Produkte ist für ein rohstoffarmes und exportorientiertes Land lebenswichtig. Das für die Schaffung neuer und für die Sicherung vorhandener Arbeitsplätze notwendige wirtschaftliche Wachstum, ist nur durch ein ausreichendes Maß an technischem Fortschritt gewährleistet (vgl. Mentzel 2005, S.27f.).

Gesellschaftspolitische Entwicklungen (Wertewandel)

Unternehmen existieren nicht isoliert von ihrer Umwelt, von gesellschaftlichen, juristischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Der Personalentwicklungsbereich kann auch nicht getrennt von den gesellschaftlichen Entwicklungen geführt werden. Gesellschaftliche Werthaltungen ändern sich immer in der Welt, z.B. die Erwartungen der Mitarbeiter gegenüber ihrer beruflichen Tätigkeit haben sich in den letzten Jahrzehnten stark verändert. Wechselnde Arbeitsaufgaben fordern noch erhöhte Lernanforderungen. Die soziale Kompetenz ist relevanter als früher bei dem wachsenden Dienstleistungssektor (vgl. Krämer 2007, S.17). Außerdem haben sich auch das Selbstbewusstsein und die Selbstverwirklichung in der Arbeit verstärkt (vgl. Mentzel 2005, S.30f.).

4.8 Methoden der Personalentwicklung

Welche Personalentwicklungsmaßnahme ausgewählt wird hängt von der Entsprechung der Maßnahmen zur Deckung des Entwicklungsbedarf ab, der neben der Deckungslücke von unternehmenspolitischen und individuellen Zielsetzungen bestimmt wird. Verschiedene Entscheidungskriterien kommen zwischen den Maßnahmen in Betracht für die Wahl (Kategorien) (vgl. Scherm/Süß 2003, S.110). Die wichtigsten Kriterien zur Maßnahmenwahl sind die im Folgenden aufgelisteten Punkte;

- Förderungs- und Entwicklungsziel allgemein
- Persönlichkeit der zu fördernde Personen (individuelle Präferenzen)
- Mit dem Einsatz verbundenen Kosten (vgl. Krämer 2007, S.53)
- Werthaltungen der Entscheidungsträger
- Nutzen der Maßnahmen
- Situative Einflüsse (vgl. Scherm/Süß 2003, S.110).

Im Folgenden werden häufig genutzte Methoden kurz erklärt. Eigentlich gibt es niemals eine beste Methode, es gibt nur die angemessen erscheinende, bevorzugte, verfügbare und finanzierbare Methode. Verschiedene Methoden können auch kombiniert werden. Eine angemessene Methodenwahl hängt von den oben dargestellten Instrumenten ab.

Es gibt viele Arten von Methoden zur Personalentwicklung. Unten stehen einige der oft vorkommenden Methoden im Unternehmen:

- | | |
|---|-----------------------|
| • Action Learning | • Feedback |
| • Assessment Center(AC) | • Förderkreis |
| • Auslandsentsendung | • Gruppenarbeit |
| • Beobachtungslernen | • Job Enlargement |
| • Business TV | • Job Enrichment |
| • E-Learning, Computer Based Training (CBT) | • Job Rotation |
| • Einweisung | • Kollegiale Beratung |
| • Exkursion | • Konferenzteilnahme |
| • Fallstudie | • Lernstatt |
| | • Mediation |

- Mentoring
- Mitarbeiterbefragung
- Moderation
- Modell-Lernen
- Open Space
- Outdoor-Training
- Praktikum
- Projektmanagement
- Prozessbegleitung
- Projektarbeit
- Qualitäts-, Gesundheitszirkel
- Selbsterfahrung, Gruppendynamik
- Selbstorganisierte Lernen
- Seminar
- Training
- Trainee- Programm
- Szenario- Technik
- Supervision
- Stellvertretung
- Unterweisung am Arbeitsplatz
- Workshop

Unterweisung am Arbeitsplatz

Unterweisung am Arbeitsplatz ist die direkteste Form der Förderung eines Mitarbeiters im Unternehmen. Diese Form der PE kommt insbesondere im Rahmen der Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters zum Tragen. Der neue Mitarbeiter muss in seinem neuen Büro, an seinem neuen Schreibtisch mit allem vertraut gemacht werden. Die Unterweisung am Arbeitsplatz wird durch die Unterstützung eines Mitarbeiters, der diesen Arbeitsplatz kennt, durchgeführt (vgl. Löffing 2005, S.96f.).

Job-Enrichment (mehr Verantwortung/Aufgabentiefe/Arbeitsanreicherung)

Der Ausdruck „Job-Enrichment“ ist eine Form der systematischen Arbeits- und Aufgabenbereicherung eines Arbeitsplatzes oder Mitarbeiters. Als eine PE-Maßnahme bezeichnet Job-Enrichment eine Vergrößerung des Dispositions- und Handlungsspielraums des Mitarbeiters, also werden sich die Entscheidungsbefugnisse und die Verantwortung der Mitarbeiter in der Regel in vertikaler Weise breiter. Wenn der Mitarbeiter bislang eine bestimmte Aufgabe hatte, dann muss er durch das Job-Enrichment auch die Planung und Kontrolle des Arbeitsprozesses auf sich nehmen.

Das Job-Enrichment ist nicht gleichzusetzen mit einer Beförderung, weil eine Beförderung meistens die Ausweitung der Kompetenzen mit sich bringt. Durch das Job-Enrichment wird vom Mitarbeiter der Einsatz eines weiten Qualifikationsspektrums gefordert. So stärkt diese Methoden zusätzlich die Motivation und Verantwortung der Mitarbeiter (vgl. Löffing 2005, S.98f.).

Job-Enlargement (Übernahme zusätzlicher Aufgaben)

Job-Enlargement bedeutet, an das bisherige Arbeitsfeld angrenzende neue Aufgaben zu übertragen. Hier sind meistens die Fachkompetenzen und Organisationsfähigkeiten der Mitarbeiter gefordert und der Mitarbeiter wird auf die Übernahme weiterer Aufgaben vorbereitet (vgl. Krämer 2007, S.56). Job-Enlargement funktioniert mit einer Ausdehnung von horizontalen Arbeits- und Aufgabenerweiterung, was dagegen beim Job-Enrichment Ausweitung in vertikaler Richtung war (vgl. Löffing 2005, S.100).

Job-Rotation (systematischer Aufgaben/Arbeitsplatzwechsel)

Der Begriff „Job-Rotation“ wird als kurzer Arbeitsplatzwechsel verstanden. In Rahmen der Job-Rotation wechseln die Mitarbeiter regelmäßig den Arbeitsplatz innerhalb der Unternehmen. Der Arbeitswechsel besteht darin, dass mehrere Mitarbeiter ihren spezifischen Aufgabenbereich untereinander tauschen, also beschäftigen sich die Mitarbeiter systematisch auch auf anderen Stellen. Dabei erfolgt der Arbeitsplatztausch in der Regel auf gleicher hierarchischer Ebene (horizontale Rotation). Eine vielfältigere Tätigkeit sollte sich im Gegensatz zu einer monotonen Tätigkeit positiv auf die Arbeitszufriedenheit, Arbeitsmotivation und Arbeitsqualität auswirken (vgl. Löffing 2005, S.101).

Seminare und Trainings

Seminare und Trainings sind die klassischen Methoden der PE. Im Vordergrund dieser Maßnahme steht die reine Wissensvermittlung, wie bei einer typische Schulsituation (vgl. Löffing 2005, S.111).

Durch die Seminare wird zu einem spezifischen Thema in einer lernförderlichen Atmosphäre Wissen vermittelt und Fertigkeiten und Fähigkeiten eingeübt. Die Seminare dienen der Förderungshilfe in den Bereichen Fachkompetenz, Kommunikationsfähigkeit, Führungsfähigkeit, Stress- und Konfliktbewältigung, Projektmanagement, Arbeitstechniken, Netzworkebildung.

Das Training bezeichnet die Erweiterung des Verhaltensspektrums zu einem spezifischen Thema und wird durch Wissensvermittlung und Übungen mit Reflexion des Erfolges angestrebt. (vgl. Krämer 2007, S.61f.).

Rollenspiele und Fallstudien

Bei dem Rollenspiel nehmen die Mitarbeiter eine vorher definierte Rolle ein und müssen diese innerhalb eines vorgegebenen Bezugsrahmens situationshandlungsgerecht spielerisch ausfüllen. Diese Methode bezweckt, dass die jeweiligen Lerninhalte erlebnisorientiert vermittelt und die erlernten Wissensinhalte und Erfahrungen durch Reden, Spielen dargestellt oder angewendet werden (vgl. Loffing 2005, S.114).

Durch die Fallstudien werden an einem fiktiven Beispiel Problemlösungen, neue Aufgaben oder die Steuerung eines Unternehmens erprobt. Bei dieser Methode werden unternehmerisches Denken und Handeln, Teamfähigkeit und Problemlösetechniken gefördert.

Supervision

In einer Gruppe werden Praxisfälle mit vergleichbaren Aufgaben und Positionen in der Unternehmenshierarchie vorgestellt. In einem moderierten Prozess werden Problemlösungen erarbeitet und Erfahrungen ausgetauscht (vgl. Krämer 2007, S.61). Wichtig ist hier eine problemorientierte vorgehensweise in kleinen Gruppen und auch von einem Supervisor geleitet zu werden. Der Unterschied gegenüber Coaching ist, dass die Supervision- Methode mehr problemorientiert ist (vgl. Loffing 2005, S.115).

Coaching

Coaching bedeutet, Beratung und Unterstützung von Mitarbeitern und Führungskräften durch psychologisch geschulte Berater in Krisensituationen. Berater werden Coach genannt und die Mitarbeiter sowie Führungskräfte Coachee. Es hilft mittels der Gespräche, den fachlichen und persönlichen Problemen, Erfahrungsaustausch und intensivem persönlichen Feedback. Grundvoraussetzungen für ein erfolgreiches Coaching sind gegenseitiges Vertrauen, Verschwiegenheit und die Bereitschaft zur Arbeitung miteinander in einer bestimmte Zeit (vgl. Becker (b) 2005, S.405). Die betreuten Mitarbeiter (Coachee) diskutieren gemeinsam mit einem qualifizierten Gesprächspartner (Coach) aktuelle Fragestellungen der Tätigkeit, Verhaltensweisen oder persönliche und berufliche Probleme mit dem Ziel, die persönliche Lern- und Veränderungsfähigkeit zu verbessern. Also beschäftigt sich Coaching mit der

individuellen Beratung und Betreuung von Führungskräften und Mitarbeitenden (vgl. Zaugg 2007, S.28).

Mentoring

Mentoring heißt, die Weitergabe von Wissen und Erfahrung einer Respekts- oder Fachperson an Mitarbeiter, die einen Rat benötigen. Beispielsweise in den Unternehmen beraten die erfahrenen älteren Kollegen die jüngeren Mitarbeiter. (vgl. Loffing 2005, S.118). Das Mentoring erfolgt im Vergleich zum Coaching spezifischer auf die Beziehung zwischen einer Nachwuchskraft und einer erfahrenen Führungskraft (vgl. Zaugg 2007, S.28). Es bezeichnet also eine PE-Beziehung zwischen einem Berater (Mentor) und einem Ratsuchenden (Mentee). Ein Mentor ist ein persönlicher Ratgeber. Durch diese Modelle gewährleistet der Mentor die persönliche Weiterentwicklung und berufliche Förderung des Mitarbeiters.

Auslandsentsendung

Bei einer PE-Methode durch die Auslandsentsendung wird in einem vorher definierten Zeitraum eine Aufgabe einer ausländischen Tochtergesellschaft übernommen. Bei dieser Methode werden die Fremdsprachenkenntnisse, Selbständigkeit, interkultureller Kompetenz, generalistisches Denken und Handeln gefördert (vgl. Krämer 2007, S.54).

Workshop

Eine Gruppe von Mitarbeitern tauscht in einem moderierten Prozess zu einem bestimmten Thema Erfahrungen aus und erarbeitet gemeinsam Problemlösungsansätze. Diese Methode ist zeitökonomisch und es werden Lösungen unter Einbezug und der Nutzung der Fähigkeiten aller Beteiligten gefunden.

4.9 Systematisierung von Personalentwicklungsmethoden

Die Analyse von individuellem Lernbedarf und die Beschreibung von konkreten Zielsetzungen der Lernmöglichkeiten sollten zusammen mit dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter erfolgen. Lernbedarf und Zielsetzung der Unternehmen bestimmen die jeweilige Personalentwicklungsmaßnahme für die einzelnen Mitarbeiter.

Als Ziel und Inhalte der Personalentwicklung lassen sich aus den Aufgabenanforderungen im Unternehmen verschiedene Qualifikationsdimensionen (Lernzielbereiche), die unterschiedliche Teilnehmeraktivitäten und Lernerfolgsquoten haben, ableiten. Lernzielbereiche bestimmen die Planung, Durchführung, Kontrolle und Auswahl von Methoden, Maßnahmen und Konzepten der Personalentwicklung, die sich z.B. in verschiedenen Dimensionen ausrichten lassen: Aktive und passive Trainingsmethoden, einzel- und Gruppentraining, internes und externes Training und arbeitsplatzbezogenes Lernen (Trainingon-/off-/near-the-job) (vgl. Meier 1995, S.7).

4.9.1 Aktive und passive Trainingsmethoden

Der Unterschied zwischen aktiven und passiven Trainingsmethoden gliedert sich nachdem Grad der Beteiligung der lernenden Teilnehmer an der Erarbeitung von Lerninhalten- und zielen (vgl. Meier 1995, S.8). Die folgende Tabelle zeigt, was genau diese Begriffe bedeuten, ihre Vorteile/Nachteile jeder Art und notwendige Regelungen für eine effektive Durchführung dieser Trainingsmethoden.

	Aktive Trainingsmethode	Passive Trainingsmethode
Definition	Teilnehmerorientiert, non- direktiv. TN werden von Anfang an aktiv in die Lernprozesse einbezogen.	Direktiv, führend. Die Aktivität ist überwiegend auf den Trainer beschränkt.
Form	Gruppenarbeit, Diskussion, Rollenspiele, ...	Klassischer frontaler Schulunterricht, Vorträge, Referate, Anweisungen,..
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> + TN können sich einbringen (gemeinsames Lernen) + Förderung von Selbständigkeit und Kooperation. + Gehemmte TN können aktiviert werden. + Breites Meinungs-/Erfahrungsspektrum. + Berücksichtigung von TN-Interessen/ -Problemen. + Geeignet für Stoff, der nicht auswendig gelernt werden kann (z.B. 	<ul style="list-style-type: none"> + Viel Information in kurzer Zeit möglich. + Basis für spätere aktive Weiterarbeit. + Bedürfnisse nach Inhalten und Material erfüllt. + Klare Stoff-/Zeitplanung möglich. + Hohe TN- Zahl möglich

	Verhaltenstraining) + Schnelle Lernkontrolle.	
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> - Lernerfolge sind oft nicht direkt output-orientiert messbar. - TN- Motivation/-Verhalten kann zu Problemen führen. - Braucht selbständige und flexible Persönlichkeit des Trainers. - Große TN- Zahl führt oft zu Cliquesbildung - Zeit-/ planungsaufwendig. 	<ul style="list-style-type: none"> - Keine Förderung des selbständigen Lernen/Arbeiten (als Voraussetzung für Problemlösung/Kreativität) - Keine Förderung der Kooperation. - Keine Konfliktbearbeitung. - Arbeitstempo- und inhalte sind trainerabhängig. - Schnelle Ermüdung der TN. - Lerntransferprobleme.
Regeln	<ul style="list-style-type: none"> * Gute Vorbereitung * Problem- und Transferbeispiele herausstellen. * Viele Pausen, Methoden-/Medienwechsel. * Schriftliche TN- Unterlagen verwenden. * TN- Probleme aufgreifen. * Nicht mit Stoff vollpacken. 	<ul style="list-style-type: none"> * Möglichst wenig vorgeben. * Individuelle Förderung der TN(z.B. Kleingruppen-Zusammensetzung). * Material bereitstellen zur Vorbereitung/Bearbeitung. * Gruppengröße max. 15 TN (ideal 8-12 TN) * Flexible Zeitplanung (Lern- und Erholungspausen).

Tabelle 7: Aktive und passive Trainingsmethode

Quelle: Meier 1995, S.8

4.9.2 Einzel- und Gruppentraining

Der Unterschied zwischen Einzeltraining und Gruppentraining richtet sich nach dem Grad der lernbezogenen Interaktion zwischen den Teilnehmern in der Gruppe (vgl. Meier 1995, S.9). Eigenschaften, sowie Vorteile und Nachteile dieser Trainingsarten werden in der folgenden Tabelle demonstriert.

	Einzeltraining	Gruppentraining
Definition	Keine Interaktion mit anderen lernenden Teilnehmern.	Systematische Interaktion zwischen den lernenden Teilnehmern in der Gruppe und oft Mitwirkung bei Lernziel- und inhalt und didaktischer Gestaltung.
Form	Einarbeitung, programmierte Unterweisung, Fachbücher, Lehrgespräch,	Seminar, Workshop, Kleingruppenlernen, teilautonome Arbeitsgruppe,...
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> + Lernstoff/ -tempo ist TN -orientiert und individuell steuerbar. + Optimal steuerbarer Lernerfolg. + Gute Ergänzung zum Gruppenlernen. + Unabhängigkeit vom Lernort. 	<ul style="list-style-type: none"> + Keine Isolation von TN, viele soziale Kontakte. + Motivation durch Gruppenerlebnis gesteigert. + Erfolgskontrolle durch Gruppenbildung steuerbar. + Kooperation, Selbstdisziplin, Teamorientierung durch Gruppe. + Ideal für Verhaltenstraining. + Erfahrungsaustausch der TN.
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> - Isoliert Lernsituation der TN. - Gefahr des Motivationsverlustes. - Wenig Identifikations- und Erfahrungsmöglichkeiten. 	<ul style="list-style-type: none"> - Einzelinteressen können in der Gruppe untergehen. - Gefahr des informellen Gruppenleiters. - Weniger individuelle Steuerungsmöglichkeiten.
Regeln	<ul style="list-style-type: none"> * Instrumente auf Motivation der TN ausrichten (z.B. Gesprächsführung, Fortschrittskontrolle, Erfolgsbestätigung). * Systematische didaktische Aufbereitung. * Einzel- und Gruppenlernen unterstützen. 	<ul style="list-style-type: none"> * Selbstsichere/flexible Trainerpersönlichkeit nötig. * Gruppengröße max. 15 TN (ideal 8-12 TN). * Vorbereitung für eine gleiche Ausgangsbasis der TN.

Tabelle 8: Einzel- und Gruppentraining

Quelle: Meier 1995, S.9

4.9.3 Internes und externes Training

Die Unterscheidung zwischen PE-Maßnahmen, die im Unternehmen oder unternehmenseigenen Lernorten durchgeführt werden, entgegen der Maßnahmen in unternehmensfremden Lehrinstituten, richten sich auch nach dem Grad der Mitbestimmung des Unternehmens bei den Lerninhalten – und Zielen und der angewendeten Methoden (vgl. Meier 1995, S.10). Folgende Tabelle fasst die internen und externen Trainingseigenschaften zusammen.

	Internes Training	Externes Training
Definition	Vom Unternehmen initiiert und durchgeführt; kann im oder außerhalb des Unternehmens stattfinden.	Von unternehmensfremden Trägern (Hersteller, freiberufliche Trainer, Institute) im oder außerhalb des Unternehmens durchgeführt.
Form	Einarbeitung, Job rotation, Job Enrichment, Stellenvertretung, Qualitätszirkel,...	Fachseminar, -lehrgang, Erfa-Gruppen, Tagung,...
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> + Freier Umgang mit Unternehmensgeheimnissen. + Betriebsspezifische Orientierung möglich. + Freie Bestimmung der Lerninhalte/-methoden. + Größeres Zusammengehörigkeitsgefühl der TN. + Konkrete Transferbearbeitung möglich. + Kostenvorteile bei hoher TN- Zahl. + Freie Orts- /Terminwahl. + Relative Kostenvorteile. 	<ul style="list-style-type: none"> + Keine „Betriebsblindheit“. + Professionelle Schulungsräume und -materialien. + Erfahrene Trainer. + TN -Verhalten oft weniger gehemmt. + Relativ wenig Organisationsaufwand für Unternehmen. + Breites Auswahlangebot. + Multiplikatoreffekt aus Kontakt zu anderen TN. + Motivationsinstrument. + Gut für branchenunabhängiges Funktions- / Spezialwissen. + Anteil an Fremderfahrung (Erfahrungsaustausch).
Regeln	<ul style="list-style-type: none"> * Professionalisierung der Trainer. * Systematische didaktische Programmplanung. * Freiräume für Transfermöglichkeiten schaffen. 	<ul style="list-style-type: none"> * Auswahlkriterien schaffen. * Systematische Auswahl. * Unternehmens- und TN –Ansprüche einbringen. * Innovationsorientierung als Maßstab.

Tabelle 9: Internes und externes Training

Quelle: Meier 1995, S.10

4.9.4 Arbeitsplatzbezogenheit (training on-/off-/near-the-job)

Die Unterscheidung richtet sich nach dem Grad der inhaltlichen und räumlichen Nähe des Lernstoffes und – Ortes zum Arbeitsplatz/ Lernproblem der Teilnehmer (vgl. Meier 1995, S.11).

	Training on-the-job	Training off-the-job	Training near-the-job
Definition	Vermittelt Qualifikationen durch unmittelbare Aufgabe am Arbeitsplatz und kann bei entsprechender Strukturierung Selbstläufer werden.	Von Arbeitsaufgabe und oft vom Arbeitsplatz getrennte Bildungsmaßnahme in möglichst störungsfreier lernoptimaler Umgebung.	Findet nicht während der unmittelbaren Arbeitstätigkeit statt, beschäftigt sich mit aktuellen konkreten Problemen oft in unmittelbarer Nähe zum Arbeitsplatz.
Form	Einarbeitung, Stellvertretung, Job-enlargement,...	Fachliteratur, Seminar, Workshop,...	Coaching, Organisationsentwicklung, Qualitätszirkel,...
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> + Relativ Kosten-neutral. + Z.T. wenig Organisationsaufwand. + Individuelle Steuerung des Lerntempos. + Einfache Erfolgsmessung. + Realistisches Umfeld. 	<ul style="list-style-type: none"> + Entspannte Lernsituation (keine Störungen im Umfeld). + Konzentration auf Lerninhalte. + Anwendung pädagogischer Konzepte sichergestellt. + Geeignet für höherwertige Inhalte(z.B. Schlüsselqualifikationen). 	<ul style="list-style-type: none"> + Konkrete tätigkeitsbezogene Lerninhalte. + Direkte Transfermöglichkeiten. + Einbeziehung der Umfeldfaktoren. + Langfristigkeit bietet Erfolg. + TN- Aktivierung. + Denken in übergreifenden Organisationsstufen.
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> - Lernhinderndes Umfeld (Zeitdruck, Lärm). - Ungeeignet für komplexe, höherwertige 	<ul style="list-style-type: none"> - „Grüne Wiese“ Situationen - Realitätsferne Problembearbeitung - Transferprobleme erst nach Training 	<ul style="list-style-type: none"> - Z.T. Störungen in Betriebshierarchie. - Offene Maßnahmen können Vorurteile schaffen. - Z.T. zufällige

	Aufgaben. - Übergreifende Zusammenhänge fehlen.	- Aufwendige Lernkontrolle - Hohe Planung /Kompetenzanforderung.	unsystematische Lerninhalte.
Regeln	* Lernstörungen beseitigen * Vorgesetztentraining * Übergreifende Zusammenhänge darstellen. * Systematische didaktische Aufbereitung. * TN- Motivation sichern.	- Homogene Lerngruppen schaffen - TN- orientierte Programmplanung - Transfer- /Aktionsplanung - TN- Zahl begrenzen (ideal 8-12 TN).	* Systematische Planung. * Vermeidung des Marschallstab-Effekts * Handlungsorientierung/-kontrolle. * Professionalität der Vorgesetzten/ Trainer.

Tabelle 10: Training on-, off-, near -the-job

Quelle: Meier 1995, S.11

4.10 Steigerung der Effizienz der Personalentwicklung

Das beste Verhaltenstraining nützt wenig, wenn die Mitarbeiter den gelernten Inhalt nicht an ihren Arbeitsplatz transferieren und ihn hier praktisch zum Einsatz bringen. Nicht jede Personalentwicklungsmaßnahme zur Förderung oder anderer Kompetenzen sind effektiv oder gar effizient. Mit der Zeit müssen sehr viele PE-Maßnahmen noch weiterhin verbessert werden, während andere unnütz und manche im schlimmsten Falle auch unproduktiv wirken.

Es gibt viele Ursachen für eine ineffiziente Personalentwicklung. Sie reichen von einer fehlenden Bedarfsanalyse über die Wahl einer nicht optimal geeigneten Methode und Prozessverlusten bei der praktischen Umsetzung der Maßnahme bis hin zu einem eingeschränkten oder gar völlig ausbleibenden Transfer, wenn beispielsweise der Arbeitsalltag den Mitarbeitern eine Umsetzung ihrer neuen Erkenntnisse nicht erlaubt. Durch die Verfolgung des Prozessmodells der PE (Bedarfsanalyse – Planung einer Maßnahme- Durchführung einer Maßnahme- Evaluation) ist die Optimierung der

Ergebnisse gewährleistet (vgl. Kanning 2007, S.317f.). In jeder Phase bestehen Optimierungsmöglichkeiten, die die Personalentwicklung noch effizienter machen. Im Folgenden werden mögliche Effizienzsteigerungsansätze für die jeweilige Phase erklärt.

Ansatzpunkte zur Effizienzsteigerung in der Phase der Bedarfsanalyse

- Durchführung einer systematischen Bedarfsanalyse
- Beurteilung durch mehrere Experten
- Kombination mehrerer Methoden
- Professionelle Personaldiagnostik
- Berücksichtigung mehrerer Ebenen der Bedarfsanalyse (vgl. Kanning 2007, S.328).

Ansatzpunkte zur Effizienzsteigerung in der Phase der Planung

- Berücksichtigung der Ergebnisse einer Bedarfsanalyse
- Berücksichtigung der Forschungsergebnisse
- Aktive Planung und Unterschätzung des Transfers
- ggf. Kombination mehrerer Methoden.
- gezielte Auswahl der Trainer und Teilnehmer
- Kosten- Nutzen- Abschätzung vor der Durchführung der Maßnahmen (vgl. Kanning 2007, S.333).

Ansatzpunkte zur Effizienzsteigerung in der Phase der Durchführung

- Relevant ist die Fachkompetenz und sozial kompetentes Verhalten des Trainers
- Flexibles Reagieren auf Störungen und Abweichungen von der Planung
- Aktive Motivierung der Teilnehmer
- Aktive Gestaltung und Einbindung von Transfersicherungsmaßnahmen (z.B. Selbstmanagement, Führung, Belohnungssystem, Nachtreffen) (vgl. Kanning 2007, S.335).

Ansatzpunkte zur Effizienzsteigerung in der Phase der Evaluation

- Durchführung einer empirischen Evaluation
- Berücksichtigung mehrerer Erfolgskriterien
- Neben Fragen nach dem subjektiven Erleben der Teilnehmer auch objektivierte Lernkontrollen durchführen
- Durchführung von Vorher- Nacher- Vergleichen

- Durchführung monetärer Kosten- Nutzen- Analysen
- Berücksichtigung der Evaluationsergebnisse bei der zukünftigen Planung und Optimierung von PE- Maßnahmen (vgl. Kanning 2007, S.342).

4.11 Personalentwicklung lediglich Pflicht oder sinnvolle Investition?

In der heutigen Zeit wird PE auf den ersten Blick aus monetärer Sicht wie ein Problem dargestellt. Wenn die Unternehmen Potenziale seiner Mitarbeiter fördern wollen, müssen sie zuerst investieren. Die Bedarfsermittlung oder Durchführung der PE kann nur mit Geld durchgeführt werden. Die Aufwendungen für Trainer, Räume, Materialien und Arbeitszeiten während der Veranstaltung kommen alle aufgrund der PE zustande. Jedes Unternehmen muss wenigstens eine Maßnahme der PE durchführen, deshalb ist aus dieser Perspektive die PE eine Pflicht. Unternehmen müssen ihre Mitarbeiter weiterqualifizieren (vgl. Loffing 2006, S.14).

Doch die PE sollte nicht nur als eine Pflicht, sondern vielmehr als ein unabdingbares Erfordernis angesehen werden, wenn sich ein Unternehmen erfolgreich weiterentwickeln möchte. PE muss in der Zukunft und heute als eine bedeutungsvolle Investition verstanden werden. Also begeben sich erfolgreiche Unternehmen auf einen langfristigen Erfolgskurs durch die in die PE gezielte Investition (vgl. Loffing 2006, S.15). Die entstehenden Ausgaben sind nicht soziale Geschenke an die Belegschaft, sondern können als sinnvolle Investitionen für Unternehmen gezählt werden.

Die PE bedeutet eigentlich eine immaterielle Investition in Humankapital. Aufwendungen der PE dienen also der Erzielung künftiger Erträge oder der Vermeidung künftiger Aufwendungen (vgl. Nicolai 2006, S.227).

Ein Beispiel aus der MAN-Gruppe verdeutlicht, dass die Personalentwicklung eine Investition für die Unternehmen heißt.

Aus dem Unternehmensleitbild der MAN-Gruppe:

„Unseren Erfolg verdanken wir dem Wissen und den Erfahrungen unserer Mitarbeiter. Wir investieren in deren Qualifikationen und den Aufbau von Kompetenzen. Engagierte und lernende Mitarbeiter werden ausgebildet und gefördert. So gewährleisten wir die Zukunftstätigkeit unserer Unternehmen und der Mitarbeiter selbst. Mit beruflichen

Perspektiven innerhalb der MAN Gruppe erhalten wir uns leistungsorientierte Mitarbeiter.“(Stock 2008, S.150).

4.12 Zukunftsorientierte Personalentwicklung

Manche Unternehmen haben den Mensch als Ressource genug vorhanden, austauschbar und schnell ersetzbar angesehen, deshalb wurde die PE als nachrangig gehalten. Aber bei der Arbeitslosigkeit finden Unternehmen schwer, geeignete, qualifizierte und motivierte Mitarbeiter. Daher kommt der PE eine große Bedeutung zu (vgl. Krämer 2007, S.16f).

In Zeiten der Globalisierung und hartem Wettbewerb stehen Unternehmen unter dem ständigen Druck, effizient zu sein und Wettbewerbsvorteile zu generieren. Der Wandel ist ein wesentliches Merkmal der Zukunft. Deshalb müssen Unternehmen manche Schutzmaßnahmen für die Erfolge durch die Personalentwicklung ergreifen, um ihre Mitarbeiter und Führungskräfte im aktiven Umgang mit dem Wandel zu befähigen. Im Folgenden werden dafür manche Maßnahmen aufgezählt, die noch weiterentwickelt werden können

- „Lebenslanges Lernen „ muss als ein Prinzip erfolgswirksam und aktiv umgesetzt werden. Älter werdende Mitarbeiter dürfen den Personalentwicklungsmaßnahmen nicht außen vor gelassen werden. Erfahrungen, Können und Wissen der älteren Mitarbeiter müssen systematisch erweitert, für das Unternehmen gesichert und an die jungen Mitarbeiter transferiert werden.
- Das externe Personalentwicklungsmarketing wird sich um die Gewinnung qualifizierter Fach- und Führungskräfte kümmern müssen. Jedes Jahr steigt der Wettbewerb für die qualifizierten Personen. Also sind die rechtzeitigen und kreativen, vorher beginnenden Personalmarketingaktivitäten wichtige Wettbewerbsvorteile.
- Bestimmte Qualifikationen können nicht mehr zu bezahlbaren Preisen vom externen Arbeitsmarkt zur Verfügung gestellt werden. Deshalb muss sich internes Personalmarketing um die Bindung der qualifizierter Fach- und Führungskräfte kümmern. Das Unternehmen muss Instrumente zur Mitarbeiterbindung,

Potenzialerkennung und -entwicklung einsetzen (vgl. Ehrhard/Reinbold-Scheible 2006, S.285)

- Unternehmen sollten die Eigenverantwortung der Mitarbeiter fördern und alle notwendigen Anforderungen erfüllen (Selbstverantwortung).
- In der Zukunft werden auch Instrumente des “arbeitsplatznahen Lernen“, Coaching, Mentoring und E-Learning-Angebote wichtig sein (vgl. Wegerich 2007, S.166)
- Auf die aktuellen Herausforderungen sollten als Antworten neue Lernkonzepte gefunden werden. Grundidee bei der PE ist Employability oder die Wahrung der persönlichen Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitern.

Zusammenfassend werden in der folgenden Tabelle konkrete Aufgaben und Herausforderungen für die Personalentwicklung der Zukunft aufgelistet:

Konkrete Aufgaben der PE in der Zukunft
<ul style="list-style-type: none"> - Der problemgerechte Umgang mit der Dynamisierung und Virtualisierung der Unternehmen (Professionelles Management of Diversity). - Die Bewältigung der zunehmenden Internationalisierung der Unternehmen und der Wertschöpfung (Think global act local) und der wachsenden Migration aus anderen Staaten (Alphabetisierung und Integration). - Die Vorbereitung und Umsetzung der Reintegration der PE in die Arbeit (Integration von Arbeiten und Lernen). - Der Aufbau leistungsfähiger PE-Instrumente zur Verbesserung von Akzeptanz und Relevanz (Personal Development must be sold). - Die Segmentierung der Adressaten, kostenorientierte Maßnahmeplanung, Vermeidung von Bildungstourismus (Bedarf- und adressatenorientierte PE). - Forcierung der Marktöffnung der PE durch Erarbeitung von Bewertungsverfahren und Preisbildung (von der paternalistischen zur vertraglichen PE). - Die Verbesserung der Professionalität der PE-Mitarbeiter (vom Lehrer in der Erwachsenenbildung zum Performance Improvement Consultant). - Verbesserung der Akzeptanz und Relevanz der PE durch konzeptionelle Absicherung und dauerhaftes Commitment (Systematische PE statt Zufallsprinzip)

Tabelle 11: Konkrete Aufgaben der PE in der Zukunft

Quelle: Becker 2007, in: Thom Norbert [Hrsg.] 2007, S.56f.

5 Personalentwicklung in internationalen Unternehmen

5.1 Grundlagen der internationalen Personalentwicklung

5.1.1 Definition der internationalen Unternehmen

Internationale Unternehmen sind alle Unternehmen, die in substantiellem Umfang in Auslandstätigkeiten involviert sind. Sie machen regelmäßige Transaktionsbeziehungen mit anderen Unternehmen, die sich im Ausland befinden.

„Unternehmen, die beträchtliche Investitionen im Ausland vornehmen, dort Produktionsstätten aufbauen, sich also dauerhaft in fremde Volkswirtschaften integrieren, können als internationale Unternehmen bezeichnet werden. Sie operieren in heterogenen Umwelten und müssen sich daher unterschiedlichen Rechts-, Wirtschafts- und Währungsordnungen unterwerfen. Sie beschäftigen Mitarbeiter mit höchst unterschiedlichem Ausbildungsniveau und andersartiger kultureller Prägung und stehen Interaktionspartnern mit oft gegensätzlichem Interesse gegenüber; sie müssen sich daher auf unterschiedliche Gegebenheiten eines Landes einstellen“ (Pausenberger 1982, S.119, zit. nach Söllner 2008, S.342).

5.1.2 Definition der internationalen Personalentwicklung

Internationale Personalentwicklung bedeutet die Qualifizierung der Mitarbeiter (und Familie/ Partner) zur konstruktiven Bewältigung der Anforderungen im interkulturellen Arbeits- und Lebensumfeld.

Durch die internationale PE werden Mitarbeiter gefördert und vermittelt, die in der Lage sind, Aufgaben mit internationalem Bezug im Inland sowie im Ausland erfolgreich durchzuführen.

5.1.3 Adressaten der internationalen Personalentwicklung

Personalentwicklungskonzepte und –systeme werden mit Blick auf die internationale Unternehmenstätigkeit meistens für die Führungskräfte aus dem Stammhaus oder –noch enger- für Entsendungskandidaten aus der Gruppe der Stammhausführungskräfte angewendet. In der Unternehmenspraxis und Fachliteratur wird im Vordergrund als internationale PE das Thema „Auslandsentsendung“ relativ breit diskutiert. Hinzu kommt, dass in diesem Konzept schon seit einer langen Zeit Konzepte und Methoden des Trainings zur Vorbereitung auf international ausgerichtete Tätigkeiten bearbeitet werden.

Wenn international tätige Unternehmen zu ausländische Märkten nur begrenzte Beziehungen haben, dann dominieren Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen für eigene Führungskräfte und Führungskräfte des ausländischen Partnerunternehmens sowie für Verkaufsmitarbeiter. Bei globaler und regionaler Unternehmenstätigkeit werden zumeist regionsbezogene oder weltweit angelegte Personalentwicklungssysteme, Informationskonzepte und Trainingsprogramme realisiert. Wichtige Trainingsfelder sind kulturelles Training, Sprachtrainings und Trainings zur Alltagsbewältigung in einem fremden Umfeld. Bei Bestehen von Tochtergesellschaften beziehen sich die Maßnahmen vornehmlich auf das Management im Gastland und auf den durch temporäre Transfers betroffenen Personenkreis im Stammhaus (vgl. Weber 2005, S.156).

Internationale PE bezieht sich auf die Zielgruppe der international tätigen Mitarbeiter eines Unternehmens. Diese umfasst nicht nur Stammhausmitarbeiter, sondern auch Mitarbeiter der Auslandsgesellschaften wie Fach- und Führungskräfte aus anderen Ländern und Nachwuchskräfte, die grenzüberschreitend eingesetzt und vorbereitet werden.

Neben dem mehrjährigen Aufenthalt in einer Fremden Umwelt, gibt es auch kurzfristige Abordnungen aus unterschiedlichen Gründen wie Schulungen von Mitarbeitern, internationale Job Rotation und vorübergehende Bedarfsdeckung. Weiterhin kommt es zur Zusammenarbeit von Mitarbeitern aus unterschiedlichen Ländern in Projekten oder Koordinationsgremien und an Schnittstellen – sei es zu Auslandsgesellschaften,

ausländische Kunden, Lieferanten oder Stakeholders- die grenzüberschreitend sind, ohne dass sich der Einsatzort der Mitarbeiter verändert (vgl. Scherm/Süß 2001, S.256f.).

5.1.4 Gründe der internationalen Personalentwicklung

Die internationale PE als eine Funktionsbereich des Expatriate Managements bezieht sich auf die Zielgruppe der international tätigen Mitarbeiter eines Unternehmens. Als ein Instrument der internationalen PE ist die Weiterbildung ausschlaggebend und muss weiter ausgestaltet werden, um einem Mitarbeiter den Herausforderungen seiner internationalen Tätigkeit vorbereitet begegnen zu können. Internationale PE ist nicht nur wegen der Vorbereitung der Expatriate auf ihre Auslandstätigkeit, sondern auch wegen des unterschiedlichen kulturellen Hintergrundes im Stamm- und Gastland sowie wegen der sich daraus ergebenden Personal- und Kommunikationsprobleme dringend erforderlich. Also ist das Ziel, dass Mitarbeiter und vor allem Führungskräfte lernen, international zu denken und zu handeln (vgl. Breuer, Gürtler 2003, S.173).

Es ist für international tätige Unternehmen lebenswichtig, ihre direkt oder indirekt im Auslandsgeschäft engagierten Mitarbeiter entsprechend zu qualifizieren und ihnen Erfahrungen zu vermitteln, damit sie auf einem globalen Markt wettbewerbsfähig bleiben können (vgl. Weber 2001, S.162).

5.1.5 Aufgaben der internationalen Personalentwicklung

Eine wesentliche Aufgabe des Personalmanagement in einem international tätigen Unternehmen ist, dass sie internationale Versetzungen machen –mit dem Einsatz von Mitarbeitern im Ausland sowie ausländischer Mitarbeiter im Inland – und die Rekrutierung ausländischer neuer Mitarbeiter. Nach Mudra ist das Zentrale Aufgabenfeld einer international ausgerichteten Personalentwicklung die Förderung von inländischen Mitarbeitern und die Unterstützung von ausländischen Mitarbeitern im Inland. (vgl. Mudra 2004, S.257).

Im internationalen Team sollten durch die Personalentwicklungsmaßnahmen Verständigungsprobleme, Unterschiede bezüglich Arbeitseinstellung, Zeitverständnis

oder Lebensrhythmus sowie im Führungsverhalten, die die Zusammenarbeit behindern, abgebaut werden (vgl. Scherm 1999, S.223). Also wird durch die planmäßige PE der Aufbau von notwendigen Qualifikationen in den Auslandsgesellschaften gewährleistet.

Nach manchen Autoren hat die internationale PE vor allem das Ziel, den Bedarf an „internationalen Mitarbeitern“ zu decken. Es ist auch notwendig, Vereinheitlichungen in der Leistungsbeurteilung, Potentialbeurteilung, Mitarbeiterauswahl in den verschiedenen Auslandsgesellschaften durch die PE-Maßnahmen zu gewährleisten. Die internationale PE-Maßnahmen sollen mindestens dafür sorgen, dass jede international tätige Führungskraft und Mitarbeiter im Ausland genauso erfolgreich sind, wie in seinem Heimatland.

5.2 Unterschied zwischen nationaler und internationaler Personalentwicklung

Personalentwicklung ist wie für die nationalen Unternehmen auch für das internationale Unternehmen ein unverzichtbares Element. Wie im Folgenden aufgelistet wurde, liegen aber manche Unterschiede zwischen dem vor. Deshalb haben internationale Unternehmen verschiedene Maßnahmen und Methoden, wobei diese Differenzen berücksichtigt werden müssen.

- Der Kreis der zu betreuenden Organisationen ist bei der „internationalen PE“ größer und vielfältiger als die nationale PE.
- Unternehmungsressourcen sind größer, als ihre Tragfähigkeit für internationale Unternehmen
- Der Mitarbeiterkreis bei der internationalen PE ist größer und gleichzeitig auch sehr unterschiedlich.
- Qualitative Unterschiede des Personalentwicklungsbedarfs
- Heterogenität der Rahmenbedingungen in internationalen Unternehmungen ist größer als in nationalen Unternehmen (vgl. Scherm 1999, S.226).
- Bei der internationalen PE kommen verschiedene Kulturen zusammen, was zu Problemen führen kann.

- Es ist auch möglich, dass das Stammhaus einen unterschiedlichen Entwicklungsgrad von der Tochtergesellschaft in dem internationalen Unternehmen hat (vgl. Huber/Lange 1998, S.110).

5.3 Einflussfaktoren und Bausteine internationaler Personalentwicklung

Für die PE in internationalen Unternehmen sollen die Zusammenhänge und Einflussfaktoren aufgedeckt sowie instrumentelle Hilfestellungen geleistet werden. Durch den „konzeptionellen Rahmen internationaler PE“ werden die Bausteine und Schrittfolgen einer instrumentellen Theorie der PE entwickelt (siehe Abbildung 2).

Neben den Umweltbedingungen, Unternehmensbedingungen und Entsendungszielen, die zusammen die Deckungslücke beeinflussen, müssen auch jeweilige Entwicklungspotential der Mitarbeiter und individuelle Entwicklungsziele berücksichtigt werden. Dadurch ist der PE-Erfolg sichergestellt und Ressourcenverschwendung kann vermieden werden. Individuelle Entwicklungsziele und Deckungslücke ergeben den Personalentwicklungsbedarf, der die Wahl der geeigneten Personalentwicklungsmaßnahmen und Entwicklungsadressaten bestimmt (vgl. Scherm 1999, 225f.).

Wie in der folgenden Abbildung gesehen wurde, wird ein internationaler PE Prozess von den unten aufgezählten Faktoren beeinflusst:

- Unternehmensexterne Rahmenbedingungen (Umwelt, Wettbewerb etc.)
- Unternehmensinternen Rahmenbedingungen (Internationalisierungsgrad der Unternehmen, Ressourcen, etc.)
- Qualitativer Personalbestand in den Unternehmen
- Gegenwärtige und zukünftige Anforderungen der Unternehmen
- Unternehmungspolitische Zielsetzungen
- Individuelle Entwicklungsziele und Lernstile der Mitarbeiter
- Individuelles Entwicklungspotential der Mitarbeiter
- Entsendungsziele der Mitarbeiter
- Vorliegende Unternehmensressourcen in den Unternehmen

- Personalentwicklungsbedarf der Unternehmen
- Gefolgte Maßnahmen/Methoden der Entwicklung im Unternehmen
- Durchführungs- und Kontrollmethode der Unternehmen
- Persönlichkeitsmerkmale der Mitarbeiter
- Belastbarkeit der Tätigkeit (vgl. Weber 2005, S.156).

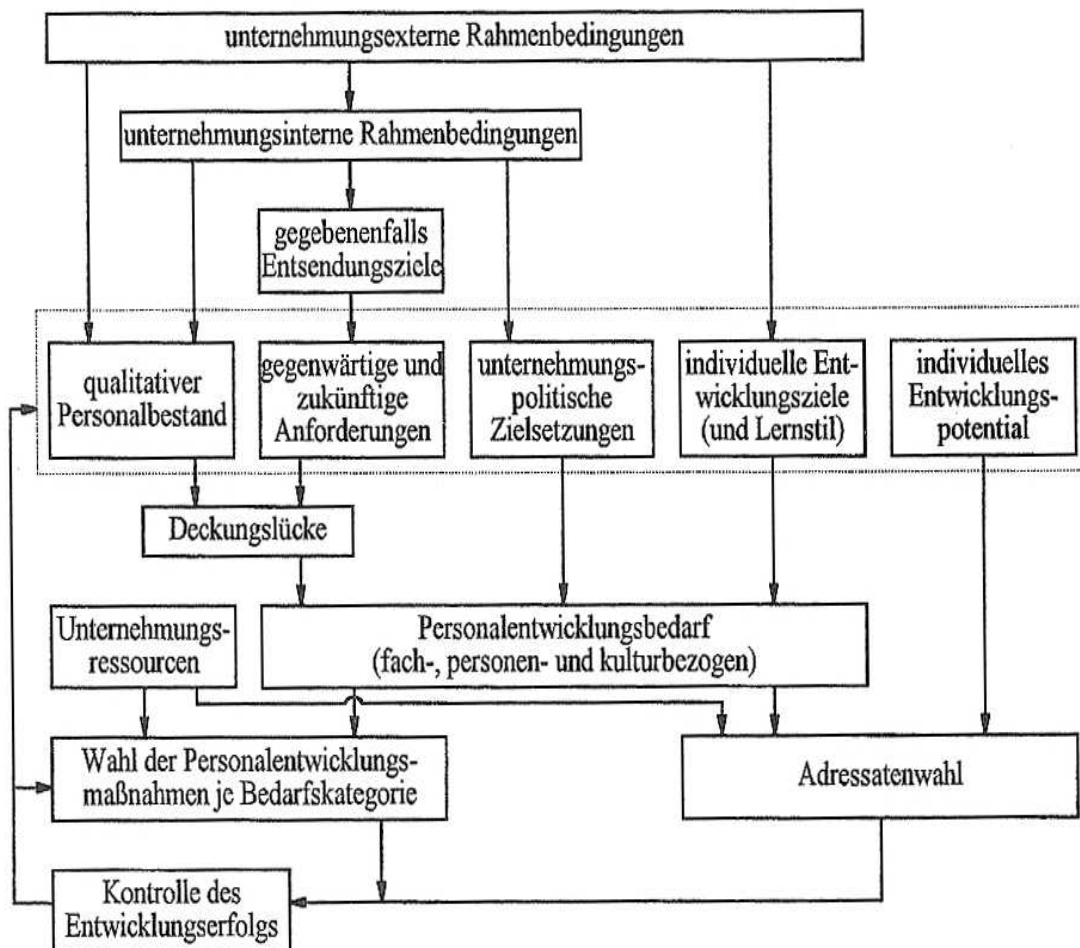


Abbildung 2: Konzeptioneller Rahmen der internationalen Personalentwicklung

Quelle: Scherm 1999, S.225

6 Auslandseinsatz/ Internationaler Personaleinsatz

6.1 Definition des Auslandseinsatzes

Der Auslandseinsatz ist der zeitlich befristete Wechsel von Fach- und Führungskräften eines Unternehmens auf eine Position im Ausland, verbunden mit dem Auftrag, dort für den Entsender tätig zu werden. Die entsendeten Mitarbeiter werden auch als Expatriate bezeichnet. Der Auslandeinsatz kann als Arbeits- und Entwicklungsaufenthalt genutzt werden (vgl. Becker (b) 2005, S.416).

In der Regel wird als Auslandsentsendung die Gesamtheit der Maßnahmen benannt, die aus der Unternehmenssichtweise im Zusammenhang mit einer vorübergehenden Tätigkeit von Mitarbeitern in einem ausländischen Unternehmen zu bearbeiten sind. Der allgemeine Vorgang ist folgendermaßen abgegrenzt: Auswahl-, Vorbereitungs-, Einsatz und Rückkehr-Phase. Normalerweise werden die beiden Begriffe „Auslandseinsatz“ und „Auslandsentsendung“ gleichgesetzt. Aber der Auslandseinsatz stellt im Rahmen der Entsendungskonzepte nur einen Teilaspekt dar. Der Auslandseinsatz umfasst den Zeitraum, in der einen Person dem ausländischen Unternehmen zugeordnet ist (vgl. Weber 2001, S.170). Und die Auslandsentsendung zählt in internationalen Unternehmen zu den üblichen Wegen der internen Personalbeschaffung.

6.2 Zielsetzungen der Auslandseinsätze

Die ansteigende Verflechtung der Weltwirtschaft zwingt Unternehmen zu immer intensiveren Auslandsorientierungen. Die Ziele des Auslandseinsatzes von Mitarbeitern haben zwei Sichtweisen, die des Unternehmens und die andere der Mitarbeiter (siehe Tabelle-12). Wie in der Tabelle-14 zu sehen ist, haben Unternehmen und Mitarbeiter verschiedene Motivationen und Ziele für die Auslandsentsendung.

Als ein Entwicklungsinstrument soll die Auslandsentsendung besonders manche Fähigkeiten vermitteln und verstärken. Durch den Auslandseinsatz sollten Management-, Produkt- und Verfahrens-Know-how insbesondere in der Aufbauphase ausländischen Tochtergesellschaften übertragen werden. Fehlende einheimische Fach- und

Führungskräfte werden kompensiert. (vgl. Welge/Holtbrügge 2006, S.225f.). Ausbildung und Einweisung des einheimischen Führungspersonals werden gewährleistet. Ins Ausland gesendete Mitarbeiter haben eine repräsentative Rolle, in der verschiedene ausländische Entscheidungsgremien, Institutionen sehr wichtig für die Unternehmen sind. Ein unternehmerisches, kosmopolitisches Bewusstsein wird herangebildet und eine einheitlichen Führungskonzeption wird durchgesetzt (vgl. Becker (b) 2005, S.416). Ein Auslandseinsatz ist auch ein Mittel für den Aufbau einer weltweiten Unternehmenskultur (vgl. Söllner 2008, S.381f.). Mit der Entsendung vom Stammhaus in ausländische Tochtergesellschaften, werden Informations- und Kommunikationsstrukturen effizienter gewährleistet. Zusätzlich werden die ausländischen Tochtergesellschaften gesteuert und kontrolliert (vgl. Welge/Holtbrügge 2006, S.225f.).

Ziele und Motive des Unternehmens	Ziele und Motive des Mitarbeiters
<ul style="list-style-type: none"> - Transfer von Technologie- und Management- Know-how - Entwicklung der internationalen und interkulturellen Managementfähigkeit - Mangel an qualifizierten einheimischen Arbeitskräften - Sicherung der Unternehmensinteressen „vor Ort“ - Verbesserung der Zusammenarbeit von Mitarbeitern unterschiedlicher Nationalitäten - Entwicklung eines globalen Bewusstseins bei den Führungskräften 	<ul style="list-style-type: none"> - Verbesserung der innerbetrieblichen Aufstiegsmöglichkeiten - Persönlichkeitsentwicklung bzw. Qualifikationsverbesserung - Starke Neigung zur Mobilität und persönlichen Interessen - Verstärkung der beruflichen Selbstständigkeit - Langfristige Karriereplanung mit internationaler Berufserfahrung - Finanzielle Anreize

Tabelle 12: Ziele und Motive des internationalen Personaleinsatzes

Quelle: Oechsler 2000 S.471, zit. nach Mudra 2004, S.258

Weitere Motivationen der Unternehmen können wie folgt hinzugefügt werden:

- Sich in kulturellen und ggf. wirtschaftlich neuen und unbekannten Umfeldern bewähren
- An wechselseitigem Kulturtransfer mitwirken (vgl. Mudra 2004, S.258)

- Innovationssicherung (vgl. Weber 2001, S.172).
- Als Instrument der PE Vorbereitung der Führungsnachwuchskräfte auf die Übernahme von Führungsaufgaben in international tätigen Unternehmungen
- Organisationsentwicklung und Entwicklung einer länderübergreifenden Organisationskultur vgl. Welge/Holtbrügge 2006, S.225f.).
- Förderung des länder- und bereichübergreifenden Verständnisses für Probleme des Unternehmens (vgl. Söllner 2008, S.381f.).

Die besten Motivationsgründe der Mitarbeiter sind, Verbesserung der allgemeinen Berufschancen, der persönlichen Karrierechancen, der Selbstständigkeit, integrative und innovative Fähigkeiten zu haben (vgl. Söllner 2008, S.381f.). Es kommt noch zusätzlich die Erhöhung der Entgelte (vgl. Becker (b) 2005, S.416), die Erweiterung des Handlungsspielraums (vgl. Mudra 2004, S.258) und die Erweiterung des menschlichen Horizonts durch Erfahrungen im Ausland (vgl. Söllner 2008, S.381f.). Nach Weber haben Mitarbeiter dadurch einen höheren Status (vgl. Weber 2001, S.172). Es liegen noch weitere Vorteile für die Mitarbeiter vor, welche im Folgenden aufgezählt werden:

- Es ist ein Mittel für die Mitarbeitersozialisation im Gesamtunternehmen
- Statt einer individuellen und bereichbezogenen Perspektive, Förderung einer unternehmensbezogenen und längerfristigen Perspektive (vgl. Söllner 2008, S.381f.).

6.3 Entsendungsprozess

6.3.1 Auswahlphase

Für die Auswahl von Stammhausdelegierten sind die Anforderungen, die mit der Übernahme einer Führungsposition oder einer anderen Aufgabe in einer ausländischen Tochtergesellschaft erforderlich und wichtig. Jedes Auswahlkriterium kann unterschiedliche Mindestanforderungen je nach Aufgabe und Tätigkeitsland haben (vgl. Welge/Holtbrügge 2006, S.227f.).

Für den Auslandseinsatz sollten zuerst Qualifikationen, Berufserfahrungen, Kenntnisse von fachlichem Wissen der Expatriate untersucht werden. Dann kommen Motivations-

und Kommunikationsfähigkeiten der Mitarbeiter, Flexibilität, Alter, physische und psychische Belastbarkeit und familiäre Bindungen der Mitarbeiter als wichtigste Kriterien, welche vor der Entsendung geprüft werden müssen. Also ist es wichtig zu schauen, ob die jeweilige Aufgabe und Person zusammenpassen und eine effiziente Leistung zustande kommen kann. Im Allgemein können die Auswahlkriterien der Mitarbeiter und deren Anforderungen wie folgt in der Tabelle-13 zusammengefasst werden.

Auswahlkriterien	Anforderungen
Tätigkeitsbezogene-fachliche Kriterien	<ul style="list-style-type: none"> - Berufserfahrung - Fachliches Können und Entwicklungspotenzial - Kenntnisse der Unternehmung sowie der wichtigsten Produkte und Märkte
Verhaltensbezogene Kriterien	<ul style="list-style-type: none"> - Führungsqualifikation - Motivations- und Kommunikationsfähigkeit - Flexibilität - Selbstständigkeit - Emotionale Stabilität
Interkulturell-umweltbezogene Kriterien	<ul style="list-style-type: none"> - Anpassungs- und Einfühlungsvermögen in die spezifischen Gastlandbedingungen - Interkulturelle Kompetenz - Konflikt- und Ambiguitätstoleranz - Kenntnis der jeweiligen Gastlandsprache bzw. Bereitschaft, diese zu erlernen
Persönliche Kriterien	<ul style="list-style-type: none"> - Alter - Physische und psychische Belastbarkeit - Familiäre und sonstige Bedingungen - Einstellung des (Ehe-)Partners zum Auslandsaufenthalt

Tabelle 13: Anforderungs- und Qualifikationsprofil für Auslandsentsandte

Quelle: Welge/Holtbrügge 2006, S.228

Man versteht den Wert der Auswahlentscheidungen aufgrund der hohen Kosten des Abbruchs einer Auslandsentsendung und den besonderen Risiken einer Fehlbesetzung. Die direkten Abbruchkosten beinhaltet vorwiegend Gehalt einschließlich aller Zulagen, Trainingskosten und Umzugskosten. Die indirekten Abbruchkosten umfassen die

negativen Konsequenzen von Fehlbesetzungen für die wirtschaftliche Entwicklung und Reputation des Unternehmens im Auslandsmarkt (vgl. Weber 2005, S.156).

6.3.2 Vorbereitungsphase

Nach der Auswahl eines geeigneten Mitarbeiters für den Auslandseinsatz, wird dieser Mitarbeiter für die Entsendung durch verschiedene Maßnahmen vorbereitet. Je nach Person und Land liegen verschiedene Methoden vor. Jedes Unternehmen wählt entsprechende Maßnahmen und führt sie durch. Ziel ist den Expatriaten auf das neue Land und Unternehmen vorzubereiten, damit sie sich dort erfolgreich adaptieren können. Zuerst müssen die Mitarbeiter landeskundliche und kulturelle Informationen bekommen und einen Sprachkurs besuchen. Für jede Anforderung oder Aufgabe des Landes liegen bestimmte Maßnahmen vor, welchen gefolgt werden können. Die Vorbereitungskriterien bilden in der folgenden Tabelle vier Gruppen mit verschiedenen Maßnahmen.

Kriterien	Maßnahmen
Interkulturell- Landesspezifische Vorbereitungen	<ul style="list-style-type: none"> - Landeskundliche Informationen - Sprachkurse - Cultural Assimilator Training
Erfahrungsbezogen- Landesspezifische Vorbereitungen	<ul style="list-style-type: none"> - Fallstudien - Rollenspielen - Kontrast- Kultur- Training - Preliminary Trips
Interkulturell-Landesübergreifendes Training und Vorbereitungen	<ul style="list-style-type: none"> - Culturell-self-awareness Modell - Fünf-Dimensionen- Modell
Erfahrungsbezogen - Landesübergreifende Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> - Übungen mit Kunstkulturen - Mitarbeit in internationalen Teams

Tabelle 14: Klassifizierung der Vorbereitungsmaßnahmen

Quelle: vgl. Welge/Holtbrügge 2006, S.231f.

6.3.3 Einsatzphase

Die Einsatzdauer beträgt in der Praxis meist drei bis fünf Jahre und die Betreuung orientiert sich an verschiedenen Zielen:

- Drei bis fünf Jahre gelten als ein Zentrum, der die Kosten der Entsendung rechtfertigt.
- Längere Auslandsaufenthalte können gefährlich sein, weil unternehmensspezifische Kenntnisse über die Muttergesellschaft mit der Zeit verloren gehen oder an Aktualität verlieren können.
- Die Wiedereingliederung der Entsandten kann möglicherweise bei einem längeren Auslandsaufenthalte schwer werden.
- Es ist auch möglich, dass der Entsandte die Wiedereingliederung ablehnt, infolge einer sehr starken Assimilation an die Gastlandverhältnisse.
- Der Mitarbeiter kann auch im Extremfall abwandern, dadurch die unternehmensspezifische und generelle Wissen an lokale Wettbewerber gehen (vgl. Söllner 2008, S.386f.).

Damit der Kontakt der Entsandten zur Muttergesellschaft während des Auslandsaufenthalts erhalten wird und gleichzeitig eine Betreuung der Mitarbeiter weiterhin geboten werden können, gibt es viele vorgeschlagene Maßnahmen:

- regelmäßige Zusendung von Kunden- und Werkszeitschriften
- persönliche Gespräche bei besuchen in der jeweiligen Tochtergesellschaft
- Heimurlaub auf Kosten des Unternehmens
- Einladungen zu Weiterbildungsveranstaltungen in der Muttergesellschaft
- Kleine Aufmerksamkeiten zu Weihnachten, Geburtstagen, Jubiläen etc.
- Ein fester Mentor oder Ansprechpartner für persönliche Probleme in der Muttergesellschaft (vgl. Welge/Holtbrügge 2006, S.232f.)

In den meisten Unternehmen herrscht eine traditionelle Form der Delegation vor und wird aufgrund zahlreicher Probleme, wie der hohen Kosten und Abbruchraten, der erschwerten Anpassung an die Gastlandbedingungen sowie familiärer Probleme in

jüngster Zeit durch verschiedene neue Formen der Entsendung ergänzt. Die wichtigste Eigenschaft der neuen Formen ist ihre kürzere Entsendungsdauer. Im Folgenden werden manche neue Entsendungsformen erklärt.

Kurzfristige Auslandsentsendung: Die Entsendungsdauer ist weniger als ein Jahr. Dadurch sind die Kosten der Übersiedlung des Mitarbeiters und seiner Familie gesunken. Die Dual- Career- Problematik wird reduziert und die Reintegration erleichtert.

Internationale Pendler: Mitarbeiter haben zwei Tätigkeits- und Wohnorte, zwischen denen sie alle ein bis zwei Wochen hin und her pendeln. Mitarbeiter werden dadurch nur für kurze Zeiträume von ihren Familien getrennt.

Vielflieger Entsendung: Der Mitarbeiter übernimmt häufig Dienstreisen ins Ausland. Er handelt im Gegensatz zu den Internationalen Pendlern mit zwei oder mehr Tochtergesellschaften. Dadurch wird das Trennungsproblem und Reintegrationsproblem reduziert.

Diese oben dargestellten neuen Formen haben auch Nachteile, wie z.B. hohe Reisekosten, die räumliche Trennung von Berufs- und Privatleben und die dadurch entstehenden physischen und psychischen Belastungen (vgl. Welge/Holtbrügge 2006, S.234f.).

Virtuelle Auslandsentsendung: Die durchschnittliche Dauer von Auslandsentsendung sind drei bis fünf Jahre. Diese Zeit verkürzt sich mittels „virtueller Entsendung“, wodurch Verantwortung von Mitarbeitern im Ausland mit einem unverändert im Heimatland angesiedelten Standort getragen wird. Bei dieser Methode werden die ständige Kommunikation mit den ausländischen Mitarbeitern und auch der Besuchsverkehr gesteigert (vgl. Weber 2001, S.172).

Der virtuell Entsandte verbleibt in der Heimat. Hierdurch werden Entsendungs- Übersiedlungs- und Reisekosten gespart, die Reisetätigkeit wird reduziert sowie die Trennung von der Familie verkürzt. Es ist besonders bei Tätigkeiten an unattraktiven Orten relevant. Der große Nachteil einer virtuellen Entsendung ist, dass durch die

räumliche Trennung der Interaktionspartner im Gastland die persönlichen Kontakte und die Möglichkeit der Vertrauensbildung auf ein Minimum reduziert werden (vgl. Welge/Holtbrügge 2006, S.232ff.).

6.3.4 Reintegrationsphase

Das Rückkehrproblem wird durch Begriffe wie „Rückgliederung, Reintegration, Reentry, Wiedereingliederung, Repatriierung,, erklärt. Jede dieser Begriffe bezeichnet den Prozess der Rückkehr eines ins Ausland entsandten Mitarbeiters in das Stammhaus.

Im Kontext der Repatriierung sind diese Elemente relevant, die Übertragung von Know-how, die Ausübung von Kontrolle und Koordination sowie die Ziele der Personal- und Organisationsentwicklung. Das Ziel der PE ist die Entwicklung und der Ausbau von Managementfähigkeiten, der ins Ausland entsandten Führungskräfte. Es ist gewinnbringend für die Organisationsentwicklung, dass der zurückkehrenden Führungskraft die Erfahrungen mitbringen. Dadurch wird im Stammunternehmen ein Anstoß für die organisationale Veränderungen gegeben.

Nicht alle Unternehmen garantieren einen Arbeitsplatz für die Rückkehrer im Heimatland. Hingegen wollen auch nicht alle entsandte Mitarbeiter in das Stammhaus zurückkehren. Gründe sind, dass sie nicht auf finanzielle Vorteile verzichten wollen oder eine Einschränkung ihres Verantwortungsbereiches nicht akzeptieren. Es kommt auch vor, dass manche Rückkehrer nach relativ kurzer Zeit ihrer Rückkehr aus dem Ausland das Unternehmen wieder verlassen. Also ist es für die Unternehmen lebenswichtig, dass die Vorgänge der Wiedereingliederung systematisch bearbeitet werden, um ihre Investitionen nicht zu verlieren (vgl. Weber 2001, S.198f.).

Wie der Mitarbeiter die Wiedereingliederung (Reintegration) sieht, wird unten beschrieben und es werden auch einige mögliche Probleme aus der Sicht der Mitarbeiter aufgelistet:

- Das Arbeits- und soziale Umfeld haben sich nachhaltig verändert und es wird kein geeigneter Arbeitsplatz gefunden.

- Entsandte haben ihren Karriereverlauf verloren, im Stammhaus verbleibende Kollegen dagegen haben höhere Positionen.
- Statusverlust.
- Belastung der familiären Beziehungen und der Verlust eines großen Teils der Bekannten und des Freundeskreises (vgl. Weber 2001, S.199)

Die Repatriierungen aus Unternehmensperspektive und die Aufgaben der Unternehmen werden unten beschrieben:

- Die Bereitstellung einer angemessenen Stelle, wobei die künftige Position des Rückkehrers dessen Qualifikation und Potenzial nützen sollte.
- Die Bereitstellung angemessener Anreize (finanzielle Anreize etc.)
- Einordnung in das Personalentwicklungssystem
- Nach der Rückkehr sollten entstandene Probleme von Seiten der entsandten Mitarbeitern durch geeignete Maßnahmen reduziert werden (vgl. Weber 2001, S.200).

6.4 Auslandseinsatz als Maßnahme internationaler Personalentwicklung

Auslandsaufenthalte stellen im Rahmen der betrieblichen Entwicklung sowohl ein Mittel als auch ein Ziel der PE dar. Als Instrument oder Mittel einer PE sollen Auslandsaufenthalte das Wissen und die Erfahrung einer Person steigern, unabhängig davon, ob der Mitarbeiter später tatsächlich eine Tätigkeit in einer Auslandseinheit des Unternehmens aufnimmt. Es heißt, dass mit der Maßnahme der internationalen PE, schnittstellenbezogene Fähigkeiten und eine internationale Perspektive, aber auch interkulturelle Kompetenzen erworben werden können (vgl. Scherm/Süß 2001, S.265).

6.5 Auslandseinsatz als Entwicklungsziel der Unternehmen

Wenn die Entsendung das Ziel einer PE ist, sollten die Personen durch die Maßnahmen auf eine verantwortliche und erfolgreiche Tätigkeit im Ausland vorbereitet werden. In dieser Hinsicht erfolgt die Vorbereitung des zu entsendenden Mitarbeiters in den

Auslandseinsatz anhand interkultureller Trainingsmaßnahmen und noch vielen anderen Methoden (vgl. Söllner 2008, S.38)

6.5.1 Maßnahmenwahl

Welche Maßnahmen der PE und des Trainings der international tätigen Unternehmen bedürfen werden hängt insbesondere von der Art der internationalen Unternehmenstätigkeit, der internationalen Stellenbesetzung und den betroffenen Ländern ab.

Das Internationalisierungsmodell hat eine maßgebliche Bedeutung für die internationale Mitarbeiterqualifizierung, weil es den Adressatenkreis bestimmt. Im globalen Modell werden insbesondere Stammhausmitarbeiter auf Auslandseinsätze vorbereitet und die Qualifizierung orientiert sich am Stammhaus, aber im multinationalen Modell findet eine Qualifizierung auf internationale Ebene kaum statt, da auf grenzüberschreitende Einsätze verzichtet und den Unternehmenseinheiten weitgehende Autonomie zugestanden wird (vgl. Süß 2004, S.104).

Je fremdartiger das Gastland und vornehmlicher seine Kultur für den Entsandten ist, desto wichtiger sind persönlichkeitsbezogene Kompetenzen, Kommunikationsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit. Als ein Begriff bezeichnet „interkulturelle Kompetenz“ die Fähigkeit, sich an eine fremde Kultur anzupassen und in ihr effektiv zu handeln (vgl. Weber 2001, S.179).

Systematische Unterschiede im Entwicklungsbedarf resultieren bei vergleichbaren Anforderungsprofilen vor allem aus den unterschiedlichen Bildungssystemen, -inhalten, -niveaus, mit denen die einzelnen Auslandsgesellschaften konfrontiert sind. Jedes Land hat eigene Eigenschaften oder Besonderheiten bei Führungskräften und Mitarbeitern. Bei gleichen Aufgaben existieren divergierende Entwicklungsbedarfe und unterschiedliche PE-Maßnahmen kommen zum Einsatz oder wenigstens müssen Entwicklungsinhalte differenziert werden (vgl. Scherm/Süß 2001, S.257).

6.5.2 Umfassende Trainingsmodelle für Auslandeinsätze

Die Vorbereitung des Expatriates auf ihre Auslandstätigkeit ist vorwiegend wegen des unterschiedlichen kulturellen Hintergrundes im Stamm- und Gastland sowie wegen der sich ergebenden Personal- und Kommunikationsprobleme dringlich nötig.

Bei der Gestaltung des internationalen Entwicklungspakets für Expatriate sollte diese multiplen Beziehungen in und zwischen den jeweiligen Rollen, die im Heimatland und im Gastland wahrgenommen werden, berücksichtigt werden. Beispielweise hat ein im Ausland tätiger Manager im Gastland solche Beziehungen: Familiäre Beziehungen, interne Beziehungen im neuen Land, Beziehungen zur Regierung des Heimatlandes und externe Beziehungen. Außerdem hat ein im Ausland tätiger Manager Beziehungen im Heimatland: Beziehungen zur Unternehmenszentrale und zur Regierung des Gastland (vgl. Weber 2001, S.173f.).

Der Erfolg einer Auslandsentsendung hängt ursprünglich von den interkulturellen Kompetenzen der Mitarbeiter ab, denn so kommen die grundlegenden fachlichen Qualifikationen, die gesundheitlichen Voraussetzungen und die familiären Situationen (vgl. Weber 2001, S.180).

In den meisten Unternehmen gibt es drei Hauptkompetenzen für die Vorbereitung der Auslandseinsätze. Des interkulturellen Trainings, der sprachlichen Vorbereitung und der praktische Unterstützung. Die unten beschriebenen Trainingsarten fördern die Auslandstätigkeit. Interkulturelle Trainings und sprachliche Vorbereitungsarten beginnen notwendigerweise mit der internationalen Tätigkeit, doch die praktische Unterstützung beginnt erst nachdem der Mitarbeiter im Gastland ankommt.

6.5.2.1 Interkulturelles Training

Im Ausland tätige Mitarbeiter müssen sich an die Kultur des Gastlandes anpassen, damit sie effektiv sein können und sich dort nicht isoliert fühlen. Ein kulturelles Trainingsprogramm kann dafür sehr hilfreich sein. Somit hat das interkulturelle Training die zentrale Aufgabe der internationalen Personalentwicklung. Manche

Unternehmen wenden sich auch an Spezialisten oder Institute für die Durchführung interkultureller Trainingsprogramme (vgl. Breuer/Gürtler 2003, S.179).

Die Misserfolgswahrscheinlichkeit bzw. das Risiko des vorzeitigen Abbruchs der Auslandsentsendung erhöht sich bei einem nicht vorhandenen Verständnis der Kultur des Gastlandes. Die Ziele interkultureller Trainings- oder Orientierungsprogramme sind so unterschiedlich wie die Anlässe und vor allem die Methoden. Ganz allgemein sollen diejenigen Kompetenzen geschaffen werden, die neben den fachlichen Voraussetzungen notwendig sind, damit im Rahmen eines Auslandseinsatzes oder in Zusammenarbeit mit Menschen aus anderen Kulturen die gesetzten Ziele erreicht und die vorgegebenen Aufgaben erfüllt werden können (vgl. Scherm/Süß 2001, S.259).

Interkulturelle Trainingsadressaten unterscheiden sich in vier Gruppen von ihren Mitarbeitern:

- Mitarbeiter im langfristigen Auslandseinsatz (Fach- und Führungskräfte, Montageeinsätze)
- Mitarbeiter im kurzfristigen Auslandseinsatz (einige Monate), in multinationalen Projektteams oder Koordinationsgremien
- Internationaler Fach- und Führungskräftenachwuchs
- Mitarbeiter an kulturübergreifenden Schnittstellen (z.B. zu anderen Unternehmenseinheiten, staatlichen Stellen, Kunden, Lieferanten) ggf. mit Auslandsdienstreisen, sowie ausführendes Personal in (vorübergehend) mit Ausländern besetzten Arbeitsgruppen (vgl. Scherm/Süß 2001, S.267).

Wenn man bedenkt, dass der Auslandseinsatz als eine interkulturelle Trainingsmaßnahmen gilt, bezieht sich das nicht nur auf die Landeskulturen, sondern auch auf Unternehmenskulturen. Die Entsendung höherrangiger Fach- und Führungskräfte bietet die Möglichkeit der Beeinflussung der Unternehmenskultur in den Auslandsgesellschaften durch das Vorleben unternehmenskultureller Werte, Normen und Verhaltensweisen. Grenzüberschreitende Einsätze können auch als unternehmenskulturelle Trainingsmaßnahme für die Fach- und Führungskräfte, sowie deren Nachwuchs dienen, wenn diese in verschiedenen Ländern rekrutiert werden (vgl. Scherm/Süß 2001, S.265).

Es gibt viele verschiedene Methoden für das interkulturelle Training (Cross-Cultural Training), die beschrieben werden, um in der konkreten Situation die ideale Kombination anwenden zu können. Als Aufgabe sollte der Personalmanager aus diesen unterschiedlichen Methoden jene auswählen, die in der bestimmten individuellen Situation am erfolgversprechendsten erscheint. In der Folge ist daher eine Übersicht über einige dieser Methoden gegeben (siehe Tabelle-15).

METHODEN DES INTERKULTURELLES TRAININGS
Assignments to micro-cultures: Die Trainees müssen für eine bestimmte Zeit in einer Umgebung leben, in der sie gezwungen sind, mit Menschen zu interagieren, deren Lebensart und Wertvorstellungen sich von ihren eigenen unterscheiden.
Audiovisuelle Präsentationen: Diese werden in jenen Fällen angewendet, in denen schriftliche oder mündliche Informationen nicht ausreichend sind.
Coaching: Dem Trainee wird ständig Feedback, seine Leistungen betreffend, gegeben. Das Ziel ist, diese Leistungen zu verbessern. Manager, die erfolgreich „coachen“, geben den Trainees spezifische und herausfordernde Zielvorgaben, bringen die Trainees dazu, sich konkrete Verhaltensweisen anzueignen und bieten jederzeit Feedback.
Cultural assimilator: Dabei soll mit Hilfe eines Computerprogrammes oder schriftlicher Arbeitsunterlagen die Fähigkeit des Trainees verbessert werden, verschiedene Situationen aus der Perspektive von Mitgliedern anderer Kulturen zu betrachten. Das Ziel ist, dass die Teilnehmer andere Kulturen besser verstehen lernen. Um dieses Ziel zu erreichen, muss der Trainee vorgegebene Fallbeispiele- bei denen es um interkulturelle Probleme geht- lösen bzw. eine von mehreren Lösungsalternativen auswählen. Von den erwähnten Lösungsalternativen ist jeweils nur eine aus der Sicht der Kultur des Gastlandes korrekt. Es wird sofort Feedback gegeben.
Drill- and – practice: Diese sehr intensive Methode wird vor allem bei Sprachtrainings angewendet. Fehler des Trainees haben kaum die Chance, sich zu festigen, da Übungssequenzen und entsprechendes Feedback abwechselnd und in rascher Folge aufeinandertreffen.
Fallstudien: Hier liegt eine konkrete Situations- und Problemanalyse dem Trainee vor. Dieser soll mögliche Lösungswege zu einem ihm präsentierten Fallbeispiel aus der Praxis aufzeigen. Üblicherweise werden dann die Lösungsvorschläge der Teilnehmer in der Gruppe diskutiert.

Field trips (Look-and-See-Trip): Es wird jenes Land besucht und kennengelernt, in dem der Auslandseinsatz stattfinden soll.
Job rotation: Die Arbeitnehmer sind jeweils für eine bestimmte Zeit in verschiedenen Positionen und Abteilungen in demselben Unternehmen tätig. Einen großen Vorteil dieser Methode stellt die Tatsache dar, dass der Trainee seine spezifische Rolle im Unternehmen kennen und schätzen lernt.
Modelling: Diese Methode basiert auf der Grundannahme, dass Trainees, indem sie ein bestimmtes erwünschtes Verhalten beobachten und dazu motiviert werden, dieses Verhaltensmuster selbst zu übernehmen. Umgesetzt wird diese Methode „on-the-job“ oder durch Beobachtung von Kollegen und Vorgesetzten.
Reading assignments: Empfohlene Literatur -relevante Themen betreffend- dient dem Trainee zum Selbststudium.
Rollenspiele: Die Teilnehmer werden aufgefordert, sich in die vom Trainer präsentierte Situation zu versetzen und eine bestimmte Rolle dabei zu spielen. Unmittelbar nach jedem Rollenspiel erhalten die Teilnehmer ein Feedback.
T-group: Das Ziel ist eine Verhaltensänderung der Teilnehmer. Der Trainee soll sich von unerwünschten Verhaltensmustern lösen und die Fähigkeit erwerben, sich an für ihn ungewohnte Situationen anzupassen.
Treffen mit erfahrenen internationalen Führungskräfte: Bei diesen informellen Treffen werden wertvolle Informationen und Erfahrungen ausgetauscht.
Tutorials: Austausch von Informationen. Sowohl der Trainer als auch der Trainee nehmen aktiv am Lernprozess teil.
Vorträge: Mündliche Vermittlung von Informationen durch den Trainer.

Tabelle 15: Methoden des Interkulturelles Training

Quelle: Baumgarten 1999, S.215f.

Interkulturelles Training kann grundsätzlich als inhaltliche Differenzierung zwischen allgemein-kulturell und kulturspezifischen Trainingsmethoden angesehen werden.

Kulturallegemeine Trainingsmethoden: Kulturallegemeine Vorbereitungsmethoden beziehen sich nicht auf ein bestimmtes Entsendungsland, sondern sollte den Anpassungsprozess an jede Kultur erleichtern. Wichtig ist die Entwicklung eines Bewusstseins der eigenen Kultur und das Verständnis für die Interaktion mit fremden Kulturen (vgl. Breuer/Gürtler 2003, S.176).

Kulturspezifische Trainingsmethoden: Es werden Informationen und Erfahrungen der Kultur eines spezifischen Landes oder einer Region vermittelt. Bei dieser Methode liegt die Annahme zugrunde, dass die Zusammenarbeit von Angehörigen unterschiedlicher Kultur durch rationale Kooperationen bestimmt ist (vgl. Breuer/Gürtler 2003, S.176).

Beim interkulturellen Training kann auch zwischen verschiedenen Techniken der Wissens- und/oder Erfahrungsvermittlung unterschieden werden: kognitiv, affektiv und verhaltensorientiert:

Kognitives Training: Es dient primär der Wissensermittlung. Landeskundliche Informationen zu Themen wie Geschichte, Geographie, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft werden durch Filme, Vorträge und schriftliches Informationsmaterial vermittelt (vgl. Weber 2005, S.153). Es werden auch besondere Verhaltensweisen, Traditionen und Lebensstile vermittelt. Organisatorische Fragen über Auslandsentsendung sind ein relevanter Teil dieser Vorbereitungsmaßnahmen: Gehaltsfragen, Wiedereingliederungsplanung, Betreuung durch das Unternehmen, praktische Fragestellungen wie Umzug und Wohnungssuche. (vgl. Breuer/Gürtler 2003, S.176).

Affektives Training: Es ermöglicht dem entsendeten Mitarbeiter eine Beziehung zur fremden Kultur aufzubauen. Typische Maßnahmen sind die Fallstudie, der Kultur-Assimilator oder das Rollenspiel, dadurch wirken die Teilnehmer aktiv im Lernprozess mit (vgl. Weber 2005, S.153).

Verhaltensorientiertes Training: Es ist gekennzeichnet durch eine noch größere Intensität der Auseinandersetzung mit den Teilnehmern. Sensitivitätstraining, Simulationstraining und Felderfahrungen gehören zu dieser Kategorie. Felderfahrungen haben solch eine Technik, wie z.B. das Treffen mit ehemaligen Expatriates und Minikulturen sowie mit den Gastfamiliensurrogaten. Dadurch werden Bräuche, Werte, Glaube, Religion und nonverbales Verhalten kennengelernt (vgl. Weber 2005, S.153). In der Folgenden Tabelle werden die inhaltlichen Unterschiede und Wissensermittlungsunterschiede innerhalb der kulturellen Trainings durch Beispiele zusammengefasst.

Inhalte der Trainingsmaßnahmen	Kulturalldgemein	Kulturspezifisch
Kognitiv	Vorträge über interkulturelle Kommunikation/Anthropologie	Länderkundliche Informationsseminare, traditioneller Sprachunterricht
Affektiv	Fallstudien über interkulturelle Probleme	Rollenspiele/Fallstudien, die auf die Kultur des Entsendungslandes bezogen sind, Kulturassimilator
Verhaltensorientiert	Simulationsübung, Sensitivitätstraining mit Teilnehmern verschiedener Kulturen	Gastfamielensurrogat mit Familie aus dem Entsendungsland

Tabelle 16: Beispiele für Methoden interkulturellen Training

Quelle: Söllner 2008, S. 384

Nicht alle Auslandseinsätze benötigen ein Training in der gleichen Intensität. Wesentliche Einflussfaktoren, wie Art und Umfang des Cross-Cultural Training sind mitbestimmend;

- Dauer des Auslandseinsatzes
- Häufigkeit und Intensität der Kontakte zur kulturellen Umwelt, also Umfang der Interaktion in der fremden Kultur
- Fremdheitsgrad zwischen Gast- und Heimatland (vgl. Scherm 1999, S.248).

Also das interkulturelle Training sollte nicht nur dem Mitarbeiter im Alltagsleben mit der fremden Kultur und zu Kontakten verhelfen, sondern vor allem auch das Verständnis der Kultur des Ziellandes und erfolgreichen Wahrnehmung von Führungsaufgaben befähigen.

Das interkulturelle Training sollte den Entsandten und den Ehepartner so gut es geht auf die neue Lebenssituation vorbereiten, somit sollte die kulturelle Veränderung kein Grund für ein Scheitern der Auslandsendung sein. Nach dem Training sollte ein

Bewusstsein für die eigene Kultur und eine positive Offenheit für andere Kulturen geschaffen werden (vgl. Breuer/Gürtler 2003, S.179).

Der Erfolg eines Entsandten in einer Führungsposition wird auch von den Erwartungen der lokalen Mitarbeiter an den Führungsstil eines Managers bestimmt. Je größer die Übereinstimmung zwischen dem praktizierten Führungsstil und den kulturell bedingten Partizipationserwartungen der Mitarbeiter ist, umso höher die Erfolgsquote der Führungskräfte (vgl. Scherm/Süß 2001, S.269).

Interkulturelles Training wird in der Regel als eine notwendige Voraussetzung für einen erfolgreichen Auslandseinsatz gesehen, weil dadurch interkulturelle Kompetenzen erhalten werden und es ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für ein Unternehmen. Aber es kommt in den Internationalen Unternehmen kaum zum Einsatz. Dafür gibt es viele Ursachen, wie national homogene Konzernspitzen mit ethnozentrischer Orientierung, die schwierige Quantifizierbarkeit des Nutzens dieser Maßnahmen bei gleichzeitigen hohen Kosten, fehlende Personalplanung und damit entstehender Zeitdruck und fehlendes Verständnis für kulturelle Differenzen (vgl. Scherm/Süß 2001, S.264).

6.5.2.2 Sprachliche Vorbereitung

Sprachtraining ist häufig notwendig zur Vorbereitung auf eine Auslandstätigkeit. Es ist ein Standardelement aller langfristigen Personalentwicklungsprogramme für international tätige Mitarbeiter.

Routinetätigkeit ist in englischer Sprache auf der ganzen Welt einfach möglich. Deswegen haben viele Mitarbeiter keinen Anreiz zur Kenntnisnahme neuer Sprachen und dies verringert auch fremdsprachige Informationsverarbeitung durch die Mitarbeiter in dem Gastland. Unkenntnisse der Landessprache verursachen Kontrollprobleme in den ausländischen Niederlassungen, also können Aktivitäten der lokalen Mitarbeiter nicht überwacht werden. Zudem kann die lokale Presse nicht genug verfolgt werden, wenn nur englischsprachige Publikationen gelesen werden. Dadurch werden wertvolle Informationsquellen versäumt und sie können keine eigenen Schlussfolgerungen auf mögliche strategische Entwicklungen ziehen (vgl. Weber 2001, S.186f.).

Es ist augenscheinlich, dass die Fähigkeit eine Fremdsprache zu sprechen, Effektivität und die Verhandlungsfähigkeit eines Expatriates verbessert sowie sie befähigt, leichter eine Beziehung zu einer fremden Kultur aufzubauen. Dies wiederum fördert das Image der multinationalen Unternehmen im Gastland. Also sind Fremdsprachenkenntnisse notwendig, um geschäftliche Verhandlungen im Ausland führen zu können (vgl. Breuer/Gürtler 2003, S.180f.).

6.5.2.3 Praktische Unterstützung

Die Unterstützung bei der Bewältigung von Alltagssituationen leistet einen wichtigen Beitrag zur Anpassung des Expatriates und seiner Familie an die neue Umgebung. Je eher ein Alltagsleben mit Freunden, Einkaufsmöglichkeiten und Transportwegen, Bankverbindungen aufgebaut ist, desto einfacher ist zu sagen, dass sich der Expatriate erfolgreich anpasst (vgl. Breuer/Gürtler 2003, S.181f.).

Die Unterstützung kann auch eine wichtige Rolle bei der Eingewöhnung an Aufbau eines sozialen Netzwerkes spielen. Dabei kommen Kontakte mit Familien von Mitarbeitern, die bereits im Gastland sind, als ein wichtiges Instrument zustande. Diese Begegnungen ermöglichen zumindest einen ersten Informationsaustausch. Orientierungsprogramme und weitere lokale Sprachprogramme werden normalerweise von den Mitarbeitern der Personalabteilung im Gastland organisiert (vgl. Weber 2001, S.188).

Infolge der mangelnden Durchführung all dieser oben erklärten Vorbereitungsmaßnahmen der Auslandsentsendung entstehen folgende wichtige Konsequenzen:

- Vorzeitige Zurückkehrung der entsandten Mitarbeiter wegen schlechter Leistung oder wegen mangelnder Anpassungsfähigkeit an die fremde Umgebung (direkte Kosten)
- Verhandlungen zwischen Geschäftsleuten aus verschiedenen Kulturen scheitern meistens an interkulturellen Problemen (direkte Kosten)
- Der geschädigte Ruf des Unternehmens im Markt

- Entgangene Geschäftsmöglichkeiten der Unternehmen (vgl. Breuer/Gürtler 2003, S.173f).

6.5.3 Scheitern von Auslandseinsätzen

Die Ursachen des Scheiterns sollten erkannt werden, um Entwicklungsmaßnahmen zur Vorbereitung auf eine Entsendung erfolgreich durchführen zu können. Vor allem liegt es an folgenden Ursachen:

- Anpassungsschwierigkeiten des Ehepartners der Entsandten
- Anpassungsschwierigkeiten der gesendeten Führungskräfte oder der Mitarbeiter
- Andere familiäre Probleme der Entsandten
- Mangelnde persönliche Reife der gesendeten Führungskräfte oder Mitarbeiter
- Zu hohe Verantwortung der Führungskräfte in der neuen Position
- Mangelnde Vorbereitung für den Auslandseinsatz

Wenn der Ehepartner den Mitarbeiter ins Ausland begleitet, sollte diese Person auch an den Trainingsmaßnahmen teilnehmen, um das Risiko des Scheiterns zu reduzieren. Sie sollte nicht nur an der sprachlichen Ausbildung und an den landeskundlichen Information, sondern auch interkulturellen Trainingsmaßnahmen teilnehmen. Die Probleme des Partners und deren Auswirkung wirken sich auf die Leistung des Mitarbeiters aus (vgl. Scherm/Süß 2001, S.269).

6.6 Entwicklung von Gastlandmitarbeitern

Internationale Unternehmen sollten auch Trainingsmöglichkeiten für ihre HCNs und TCNs zur Verfügung stellen. Diese können die Entwicklung von Managementfähigkeiten oder unternehmenskulturelle Aspekte beinhalten.

Führungstraining

Die Hauptziele des Managementtrainings (für HCNs und TCNs) sind den Führungskräften zu vermitteln, wie sie die Mitarbeiter in ihrem eigenen Land führen, motivieren und entwickeln können. Aber es sollte vermieden werden, die

Entwicklungsprogramme des Heimatlandes ohne Überlegung in andere Länder zu exportieren. Solche Trainings müssen kulturell angepasst werden, um den lokalen Bedingungen zu entsprechen (vgl. Weber 2001, S.188).

Bildung globaler Managementteams

Durch die Entwicklung globaler Managementteams kann das Training von HCNs und TCNs gestaltet werden. Rotationserfahrungen und internationale Treffen entwickeln die freundschaftliche Verbindung zwischen Personen aus allen Teilen der Welt. In Zukunft können nach dieser Verbindung globale Teams gebildet werden.

Weiterbildung für ausländische Mitarbeiter im Stammhaus

Globale Operationen führender Unternehmen haben internationale Mitarbeiter (PCNs, TCNs, HCNs), die für die Tätigkeiten überall auf der Welt zur Verfügung stehen. Multinationale Unternehmen müssen Trainings für die HCNs und TCNs im Heimatland der Unternehmen anbieten, um diesen Mitarbeiterpool zu entwickeln.

Es gibt zusätzlich noch eine andere Maßnahme für die Gastlandmitarbeiter (ausländische Mitarbeiter), und zwar die Entsendung der förderungswürdigen Mitarbeiter zu mehrmonatigen Trainings in die Muttergesellschaft, wo sie Unternehmenskultur, Arbeitsorganisation, Organisationsstruktur und wichtige Entscheidungsträger kennenlernen. Derartigen Aufenthalte haben neben der Entwicklungsfunktion auch die Aufgabe, die Mitarbeiter, die aus den Entwicklungsländern kommen, zu motivieren (vgl. Welge/Holtbrügge 2006, S.220f.).

Die Aufgaben und Problemfelder der PE in ausländischen Tochtergesellschaften reichen über die im nationalen Rahmen hinaus. Sie benötigen zusätzlich die Anpassung der Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter an veränderte und steigende Anforderungen. Für die Bewältigung der Probleme und Aufgaben sollten die Unternehmen manche Funktionen durchführen, die im Folgenden aufgelistet sind:

- **Informationsfunktion:** Die Gastlandmitarbeiter sollen mit der Geschichte, der Unternehmenspolitik und den befugten Führungskräften der Muttergesellschaft vertraut gemacht werden.

- **Integrationsfunktion:** Die Gastlandmitarbeiter sollen in die Unternehmensstruktur integriert werden.
- **Kommunikationsfunktion:** Besorgung der effizienten sprachlichen Verständigung zwischen Stammhausdelegierten und den Gastlandmitarbeitern.
- **Identifikationsfunktion:** Vermittlung des Gefühls der Zugehörigkeit zum Unternehmen an den Gastlandmitarbeiter.
- **Motivationsfunktion:** Die Gastlandmitarbeiter sollten dazu motiviert werden, sich unabhängig von den jeweils bewährten (z.B. monetären Anreize) Anreizen in bewusster Weise für die Unternehmung einzusetzen (vgl. Welge/Holtbrügge 2006, S.220).

7 Praxisbeispiele

7.1 Internationale Managemententwicklung im Volkswagen-Konzern

7.1.1 Der Volkswagen-Konzern im Überblick

Der Volkswagen Konzern wurde im Jahre 1937 gegründet. Mit Sitz in Wolfsburg ist der Volkswagen Konzern eine der weltweit führende Automobilhersteller. Der Konzern hat in der Summe 49 Fertigungsstätte in Afrika und Asien, in sechs Ländern von Amerika und in 13 Ländern von Europa. Der Volkswagen Konzern bietet seine Fahrzeuge in mehr als 150 Ländern an. Der Konzern hat eine Auslieferung von 6,189 Millionen (2006: 5,734) Fahrzeugen an Kunden in der Welt. Dies bedeutet 9,8 Prozenten des Pkw-Weltmarktanteils. Der VW- Konzern hat mehr als 360.000 Beschäftigte auf der Welt und er produziert 25.400 Fahrzeuge und fahrzeugbezogenen Dienstleistungen an jedem Arbeitstag (vgl. <http://www.volkswagenag.com>).

7.1.2 Internationale Entwicklungsprogramme der Volkswagen

Ziele der Führungskräfte von Volkswagen sind, die Dynamik von lokalen Märkten zu verstehen und in komplexen, globalen Prozessen handeln zu können. Für Volkswagen sind die qualifizierten Mitarbeiter ein kritischer Erfolgsfaktor, weil in der

Automobilindustrie schnelle und kostengünstige Innovationen große Bedeutung haben. Der Konzern beschreibt ihre Zielsetzungen für die internationale Managemententwicklung folgendermaßen:

- Eine weltweite, systematische und durchgängige Entwicklung der Talenten aller Mitarbeiter und Führungskräfte,
- Vorbereitung der Führungskräfte auf den internationale Einsatz,
- Verankerung konzernstrategischer Initiativen im Unternehmen,
- Innerhalb des Konzerns Synergie realisieren,
- Konzernweite Netzbildung fördern,
- Proaktiv gegenüber der Verknappung an Managementressourcen und qualitativen Mitarbeitern managen (Z.B. demografischer Wandel).

Eine anderes zentrales Unternehmensziel des Volkswagen Konzerns ist die Erschließung neuer Märkte (vgl. Rath 2006, S.264f.). Unterschiedliche internationale Managemententwicklungsmaßnahmen wurden beim Volkswagen durchgeführt, um Führungskräfte vom Konzern der Anforderungen der globalen Wirtschaft anzupassen und die Handlungsfähigkeit der Mitarbeiter im internationalen Kontext zu erhalten und zu verbessern.

Personalentwicklungsmaßnahmen können nur dann den vollen Erfolg erzielen, wenn die Mitarbeiter entsprechend ihrer Bedürfnisse und Fähigkeiten gefördert werden. Deswegen ist die wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche internationale Managemententwicklung, geeignete Mitarbeiter zu wählen (Personalauswahl).

Beim VW- Konzern wird bei Berufseinsteigern geprüft, inwiefern sich die Kandidaten für eine internationale Laufbahn eignen. Damit sie an dem internationalen Traineeprogramm des Konzerns teilnehmen können, muss man während seines Studiums zusätzlich zu seinen fachlichen Qualifikationen, Auslandserfahrungen gesammelt haben und mehrere Sprachen sprechen. Alle diese Anforderungen werden durch unterschiedliche Instanzen geprüft, erst danach wird ein 1,5 tätiges Assessment Center (AC) durchgeführt. Nicht nur neue Mitarbeiter sondern auch mehrjährige erfahrene Mitarbeiter müssen ein paar Tage den AC durchlaufen, um in der Unternehmensführung eine Stelle zu bekommen (vgl. Rath 2006, S.265f.).

Für die Mitarbeiter, die ins Ausland entsandt wurden, werden durch den AC soziale und interkulturelle Kompetenzen abgeprüft. Zusätzlich müssen die Mitarbeiter und ihre Partner Selbsteinschätzungsbogen ausfüllen, die ihre Motivation für den Auslandseinsatz analysieren.

Der nächste wichtige Schritt nach der Personalauswahl ist der Entwicklungsplanung. In dem Konzern besteht für die Mitarbeiter die Möglichkeit der individuellen Entwicklungsplanung, für die Unternehmenskräfte jedoch eine Managemententwicklungsplanung. Der Internationale Personalentwicklungsplanung wird jährlich zwischen Personalmanagern und Konzern-Vorstand geplant. Darin wird diskutiert, welche offenen Stellen im Konzern von einem internationalen Kandidaten beschäftigt werden, welche Mitarbeiter in den Global Exchange of Talents (GET) –Pool aufgenommen werden sollten (vgl. Rath 2006, S. 265ff.).

Global Exchange of Talents (GET): Diese Personalpolitik- Methode gehört im originalen zum Volkswagen Konzern. Es wird wie folgt durchgeführt: Ein Manager wird von der Heimatgesellschaft für den GET-Pool vorgeschlagen. Aus diesem Pool werden dann die Kandidaten für international zu besetzende Positionen im Volkswagen Konzern rekrutiert. Die Mitarbeiter des GET-Pools erhalten kontinuierlich eine Übersicht mit attraktiven, international neu zu besetzenden Stellen. Die Gesellschaften können den besten Kandidaten auswählen. Also wird gewährleistet, dass unabhängig vom Geschlecht, Nationalität, dem kulturellen Hintergrund etc. der jeweils Beste aus dem Konzern auf die zu besetzende Stelle versetzt wird (vgl. Rath 2006, S.269). Im Folgenden werden die wesentlichen internationalen Entwicklungsprogramme des Volkswagen Konzerns kurz erklärt.

Internationales Traineeprogramm

Der Volkswagen Konzern benutzt diese Methode seit 50 Jahren. Sie dauert 15 Monate und zielt auf die Rekrutierung, Entwicklung und Sicherung von Führungskräften für Volkswagen. Hier wird der Mitarbeiter 2-3 Monate als Projekteinsatz ins Ausland gesendet. Dadurch lernt der Mitarbeiter den Automobilmarkt des Gastlandes und die Arbeitsabläufe einer anderen Gesellschaft kennen. Seminare, das computersimulierte

Unternehmensplanspiel, Vortrags- und Kaminabende sind zusätzliche Instrumente in dieser Methode (vgl. Rath 2006, S.270).

Traineeprogramm China

Seit einpaar Jahren beschäftigt der Volkswagen die Chinesen, die einen deutschen Hochschulabschluss haben, bereits mehrere Jahre in Deutschland gelebt und studiert haben. In einem 15-monatigen Entwicklungsprogramm am Stammsitz in Wolfsburg wurden die Trainees für ihre zukünftige Tätigkeit bei Volkswagen in China qualifiziert. Durch das Traineeprogramm China werden hoch qualifizierte, interkulturell erfahrene und mit der Volkswagenwelt vertraute Fachkräfte auf ihren Einsatz in China vorbereitet (vgl. Rath 2006, S.270f.).

International Personal Development Program

Mit diesem Programm wird der Mitarbeiter in einer anderen Gesellschaft eingesetzt. Der Auslandseinsatz ist ein wesentliches Element erfolgreicher Managemententwicklung bei Volkswagen und ein effektives Tool des Know-how-Transfers innerhalb des Konzerns. Mitarbeiter der Volkswagen AG können grundsätzlich als *Foreign Service Employee*, *Foreign Service Specialist* oder im Rahmen eines *International Personnel Development* im Ausland tätig werden (vgl. Rath 2006, S.272). Die wesentlichen Merkmale dieser drei Entsendungsarten werden wie folgt zusammengefasst:

	Vorrangiges Ziel	Dauer	Zielgruppe
Foreign Service employee	Bedarforientierter Know-how-Transfer, Besetzung einer strategisch wichtigen Position in der Gastgesellschaft	3-4 Jahre	Mitglieder des Top-Management, Managements, Managementnachwuchskräfte, Know-how-Träger mit mehrjähriger Berufserfahrung im Volkswagen Konzern
Foreign Service Specialist	erfüllen bedarforientiert und zeitlich befristet eine konkrete Arbeitsaufgabe	6-12 Monaten	Fachexperten, Spezialisten
International Personnel Development	Individuelle Förderung eines Mitarbeiters und dessen Vorbereitung auf künftige nationale und internationale Aufgaben, wobei dies ebenfalls einen Know-how-Transfer einschließen kann	12 bis max. 18 Monate	Junge Potenzialträger, die international entwickelt werden sollen

Tabelle 17: Internationale Stellenbesetzung bei Volkswagen

Quelle: Rath 2006, S.272

Junior Management Program

Dieses Entwicklungsprogramm gilt für Managementnachwuchskräfte. Die meisten benutzten Elemente sind die Job-Rotation in andere Geschäftsbereiche und Auslandsaufenthalte. Ziel dieser Programmstruktur ist die bereichs- und länderübergreifende Entwicklung von Nachwuchskräften (vgl. Rath 2006, S.272).

International Leadership Program

Dieses Programm versucht die Kompetenzen der Führungskräfte des Volkswagen-Konzerns weiter zu entwickeln. Es hat viele verschiedene Elemente. Aus Sicht des Volkswagen hat das International Leadership Program folgende Ziele:

- Die Schaffung weltweit einheitlicher Qualifizierungsstandards für das Volkswagen Management zur Förderung internationaler Job Rotation,
- Hohe Motivation der Teilnehmer und Commitment zur Führungsaufgabe,

- Unterstützung des lebenslangen Lernen der Führungskräfte,
- Dem Aufbau des konzerninternen Netzwerkes,
- Die Unterstützung bei realen Führungsherausforderungen durch das Transferprojekt Leadership Challenge (vgl. Rath 2006, S.274).

Group Executive Program

Dieses Programm ist ein internationales, zielorientiertes Managemententwicklungsprogramm und dauert 9 Monate. Jedes Jahr treffen sich ca. 30 Führungskräfte aus allen Konzerngesellschaften, die gemeinsam an konkreten, internationalen Projekten arbeiten und lernen. Die Personalleitungen der Konzerngesellschaften wählen die Teilnehmer aus. Die Durchführung erfolgt mit einer Business School. Teilnehmer treffen sich bei einer Dauer von vier bis sechs Tagen zum gemeinsamen Lernen auf internationalem Niveau. Parallel zum Tagesgeschäft findet die Projektarbeit in multikulturellen Teams von je vier bis sechs Teilnehmern statt. Nach dem Abschluss des Programms bilden sich die Mitglieder der Konzernleitung und ausgewählten Top-Managern (vgl. Rath 2006, S.274f.).

Group Executive Forum

Das ist eine strategisch ausgerichtete Lern- und Diskussionsplattform für das Top-Management des Volkswagen-Konzerns. Jedes Jahr kommen ca. 200 bis 250 ausgewählte Top-Manager aus allen Gesellschaften der Konzerne weltweit in drei bis vier Veranstaltungen jeweils für 4 Tage zusammen, damit sie gemeinsam strategische Themen bearbeiten können. Das Forum bietet die Gelegenheit, Gesellschaften der Volkswagen-Gruppe und ihre Standorte detailliert kennen zu lernen und gleichzeitig gemeinsam aktuelle Managementthemen zu arbeiten. Dabei können das Vertrauen, die Kooperation und Kommunikation gestärkt werden, Netzwerke gebildet und Synergie identifiziert werden (vgl. Rath 2006, S.275f.).

Zusätzlich zum oben dargestellten Entwicklungsprogramm führt der Volkswagen Konzern weitere unterschiedliche Programme durch. Eine dieser Programme ist „international Business School“, und bei der Auswahl des geeigneten Business -School-Programms unterstützt das Volkswagen Top-Management und die Führungskräfte des Konzerns. Andere sind Einzelcoachings im internationalen Kontext, Fremdsprachtraining und interkulturelle Trainingsprogramme.

7.2 Internationaler Personaleinsatz bei der Bosch-Gruppe

7.2.1 Die Bosch-Gruppe im Überblick

„Bei allen Dingen, die man nicht selbst machen kann, sei es aus Mangel an Fähigkeit, sei es aus Mangel an Zeit, ist die Hauptsache, die rechten Leute herauszufinden, denen man die Arbeit übertragen kann“ (Robert Bosch)

Bosch ist ein weltweit agierendes Unternehmen, das in den unterschiedlichsten Bereichen tätig ist. Das Unternehmen wurde im Jahr 1886 in Stuttgart als “Werkstätte für Feinmechanik und Elektrotechnik“ von Robert Bosch (1861-1942) gegründet. Die Bosch-Gruppe umfasst die Robert Bosch GmbH und ihre ca. 300 Tochter- und Regionalgesellschaften in mehr als 50 Ländern. Mit Kraftfahrzeug- und Industrietechnik sowie Gebrauchsgüter und Gebäudetechnik erwirtschafteten rund 271.000 Mitarbeiter insgesamt 46,3 Milliarden Euro im Jahr 2007 (vgl. <http://www.bosch.de>).

7.2.2 Personalentwicklungsmaßnahmen bei der Bosch-Gruppe

Nach der Bosch-Gruppe ist „Der richtige Mitarbeiter am richtigen Platz“ für den Erfolg des Unternehmens sehr wichtig. Eigentlich hängt der Erfolg von Bosch von technologischen Innovationen ab, die von motivierten und leistungsfähigen Mitarbeitern geschaffen werden. Also sichern die Innovationen die Marktposition und den langfristigen Erfolg der Unternehmung.

Wie das andere Unternehmen hat auch die Bosch-Gruppe ihre eigene Personalentwicklungsmethoden. Maßnahmen der PE von Bosch basieren auf Mitarbeitergespräch (MAG), Mitarbeiter Entwicklungsgespräch (MEG), Mitarbeiterentwicklungsdurchsprache (MED), Mitarbeiterentwicklungsseminar (MES) und Förderkreis. Für jedes Baustein liegen bestimmte Beteiligte und Maßnahmen vor. Die Bosch-Gruppe hat folgende PE-Maßnahmen für ihre Mitarbeiterentwicklung (siehe Tabelle-18).

Bausteine	Beteiligte	Maßnahmen
Mitarbeitergespräch MAG	-Vorgesetzte - Mitarbeiter	-Zielerreichung im vergangenen Jahr -Zielvereinbarung für das folgende Jahr -Maßnahmenkatalog zur Erhaltung/Steigerung der Leistungsfähigkeit -Rückmeldung über Leistungsverhalten
Mitarbeiter- Entwicklungs- gespräch MEG	-Vorgesetzter -Mitarbeiter -ggf. nächst höherer Vorgesetzter -Referent der Personalabteilung	-Persönliche Entwicklungsziele des Mitarbeiters im 3-5 Jahreszeitraum -Aufzeigen von Stärken -Steigerungsmöglichkeiten -Entwicklungsmaßnahmen
Mitarbeiter- entwicklungs- durchsprache MED	-Direkter und nächst höherer Vorgesetzter -Referent der Personalabteilung	-Potenzialschätzung -Entscheidung über Förderkreisaufnahme -Personalplanung
Mitarbeiter- entwicklungsseminar MES	-Mehrere Führungskräfte -Kollegen -Mitarbeiter	-Ermittlung von Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten im Management - Vorbereitung auf künftige Anforderungen und Führungspositionen
Förderkreis	-Mitarbeiter mit überdurchschnittlichem entwicklungspotenzial -Vorgesetzte -Personalabteilung	-Vereinbarung von Entwicklungsmaßnahmen -Förderziel i.d.R. vier Jahre bis zum Wechsel in neue Position

Tabelle 18: Bausteine der Personalentwicklung der Robert Bosch GmbH

Quelle: Welge 2006, S.482

Zusätzlich zu den oben dargestellten Maßnahmen besteht noch die *internationale Ausrichtung der PE*, die den ausgewählten Auszubildenden die Sammlung von Erfahrungen im Ausland bietet (vgl. Welge 2006, S.481f.).

7.2.3 Entsendungen von Mitarbeiter ins Ausland bei der Bosch-Gruppe

Bei Bosch werden drei Entsendungsformen als Auslandsentsendung unterschieden:

- Geschäftsreisen
- Abordnungen im Rahmen der Projektaufgaben oder als Station im Traineeprogramm
- Versetzungen zur längerfristigen Besetzung von Fach- und Führungspositionen im Ausland (max. 5 Jahren).

Der Entsendungsprozess bei Bosch umfasst die Phasen Besetzungsauftrag, Auswahl, Entsendungsgespräch, Informationsreise, Entscheidung des Mitarbeiters, Vorbereitung, Übersiedlung und Wiedereingliederung (vgl. Welge 2006, S.483f.).

Bei Bosch werden freie Stellen im Intranet ausgeschrieben. Dadurch können sich alle Mitarbeiter (Mitarbeiter unter der Bosch-Gruppe Unternehmen) in der Welt für die freie Stelle bewerben. Durch Fragebögen und andere Methoden werden die Bereitschaft und Motivation der Mitarbeiter nachgeprüft. Die Voraussetzungen für die Auslandsentsendung sind, Fähigkeit der Repräsentation der Unternehmenskultur, Sprachkenntnisse, kulturelle Sensibilität, landesspezifische Kenntnisse, Anpassungsfähigkeit zur anderen Kultur und Kommunikationsfähigkeit (vgl. Welge, S.484f.).

Nach der Auswahl der geeigneten Mitarbeiter kommt die Vorbereitungsphase. Die Bosch-Gruppe findet diese Phase sehr wichtig. Nach dem Entsendungsgespräch hat der Mitarbeiter *look and see-Trip* Möglichkeiten, dadurch besucht er das Gastland. Es dauert innerhalb Europas 2-3 Tage, außerhalb Europas eine Woche. Die von Bosch vermittelten *landesspezifischen Kenntnisse* über das Entsendungsland beinhalten Informationen zum Rechtssystem, zur Politik, zur wirtschaftlichen Lage sowie Kultur und Geografie. Aufgrund der zahlreichen Entsendungen wird das Bosch-

Auslandsvorbereitungsseminar einmal im Monat durchgeführt. Die Dauer des Seminars beträgt zweieinhalb Tage und die Informationen werden durch bereits heimgekehrte Mitarbeiter vermittelt (vgl. Welge 2006, S.485).

Später folgen *interkulturelle Vorbereitungstrainings*, die interkulturelle Kompetenzen der Mitarbeiter fördern und dies dauert fünf Tage. Bei Bosch werden die Interkulturellen Trainings nur für Aufenthalte mit einer Dauer von über zwölf Monaten angeboten. Dafür stehen Länderteams zur Verfügung, die für ein bestimmtes Land zuständige und im Heimatland gebildete Gruppen von Mitarbeitern sind. Für die Planung und Ausführung vom *interkulturellen Managementtraining* sind auch Länderteams zuständig. Das interkulturelle Managementtraining richtet sich an alle mit internationalen Aufgaben vertraute Fach- und Führungskräfte der Bosch- Gruppe (vgl. Welge 2006, S.486).

Die letzte Vorbereitungsmaßnahme ist der *Sprachkurs*. Die Kurse werden von externen Instituten durchgeführt und die Kosten werden bis zu bestimmten Stufen von Bosch übernommen.

Bei der Wiedereingliederung und Repatriierung werden die Entsandten und ihre Familie durch Bosch unterstützt. Ziel der Bosch- Gruppe ist, die Erfahrungen der Entsandten zu reflektieren, diese an Mentoren und Personalreferenten weiterzugeben und Strategien für zukünftige Entwicklungsschritte in der PE zu planen. Expatriates haben die Möglichkeit, sich nach ihrem Auslandsaufenthalt zum Länderreferenten weiterbilden zu lassen und ihre Erfahrungen in Bosch-Auslandsvorbereitungsseminaren zukünftigen Entsandten weiterzugeben (vgl. Welge 2006, S.487).

8 Schlussfolgerung

Die Globalisierung der Märkte, die eine der wichtigsten Entwicklung der letzten Jahrzehnte ist, zeigt ihre Wirkung zunehmend auch auf den Arbeitsmärkten. Dem Prozess der Internationalisierung der Unternehmen und den sich daraus ergebenden neuen Anforderungen an das Personalmanagement kommen größte Bedeutungen zu. Die Verbesserung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit durch Innovation und Investition eröffnen neue Möglichkeiten für interessante und zukunftssichere Arbeitsplätze. Damit steigt der Bedarf an international orientierten Mitarbeitern. Eine Möglichkeit, mit den internationalen Unternehmen ihre interkulturellen Aktivitäten zu koordinieren, besteht in der Entsendung von Fach- und Führungskräften ins Ausland. Die betreffenden internationalen Fach- und Führungskräfte und auch Mitarbeiter müssen dabei vielseitigen Anforderungen gerecht werden, wobei bei der Anpassung an das multikulturelle Umfeld, Sprachkenntnisse sowie globales Denken im Mittelpunkt stehen.

Die Zusammenarbeit von Menschen mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund ist heute in vielen Ländern eine fast regelmäßige Erscheinung geworden und somit auch zu einer wichtigen Aufgabe der Personalentwicklungsarbeit. Die Personalentwicklung hat im internationalen Kontext primär das Ziel, die Mitarbeiter auf ihre Tätigkeit an internationalen Schnittstellen des Unternehmens möglichst gut vorzubereiten. Die Qualifikation der Mitarbeiter stellt dabei einen entscheidenden Erfolgsfaktor für Innovationskraft und den Erfolg von Unternehmen dar. Es bedarf intensiver personalwirtschaftlicher Maßnahmen und Strategien, die eine Förderung schöpferischer, flexibler und verantwortungsbewusster Arbeit ermöglichen.

Zusammenfassend können Unternehmen den Herausforderungen in den Märkten nur mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitern erfolgreich begegnen.

Literaturverzeichnis

Becker, Manfred (a): Systematische Personalentwicklung, Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2005

Bartscher, Thomas/ Huber Anne A.: Praktische Personalwirtschaft, eine praxisorientierte Einführung, 2.Auflage, Wiesbaden: Gabler, 2007

Baumgarten, Kerstin: Training and development of international staff, in: Harzing Anne-Will [Hrsg.]: International Human Resource Management, an integrated approach, 1.Auflage, London: Sage Publications, 1999, S.205-228

Becker, Manfred: Lexikon der Personalentwicklung , Stuttgart : Kohlhammer, 2007

Becker, Manfred: Die neue Rolle der Personalentwicklung, Empirische Befunde und Entwicklungstendenzen, in: Thomas Norbert [Hrsg.]: Moderne Personalentwicklung, Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern, 2.Auflage: Wiesbaden: Gabler, 2007, S.43-57

Becker, Manfred (b): Personalentwicklung, Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 4.Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2005

Becker, Fred G.: Lexikon des Personalmanagement, über 1000 Begriffe zu Instrumenten, Methoden und rechtlichen Grundlagen betrieblicher Personalarbeit, 2.Auflage, München: Dt. Taschenbuch-Verlag ,2002

Bolten, Jürgen: Interkulturelle Personalentwicklungsmaßnahmen: Training, Coaching und Mediation, in: Stahl Günter K [Hrsg.]:Internationales Personalmanagement, neue Aufgaben, neue Lösungen, 1.Auflage, München [u.a.]: Hampp, 2005, S.307-324

Bröckermann, Reiner: Personalwirtschaft, Lehr- und Übungsbuch für Human Resource- Management, 4.Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2007

Brugger, Reinhold/ Nagel Kurt: Praxiswerkzeuge für die Personalentwicklung, Wiesbaden: DG-Verlag, 2004

Falk, Samuel: Personalentwicklung, Wissensmanagement und lernende Organisation in der Praxis, Zusammenhänge, Synergien, Gestaltungsempfehlungen, 1. Auflage, München [u.a.]: Hampp, 2006

Festing, Marion/ Kabst, Rüdiger/ Weber, Wolfgang: Personal, in: Breuer Wolfgang, Gürtler Marc [Hrsg.]: Internationales Management, Betriebswirtschaftslehre der internationalen Unternehmung, Wiesbaden: Gabler, 2003. S.163-245

Flarup, Jochen, Management der Entwicklung von Mitarbeitern, in: Franke / Boden [Hrsg]: Das Personal Jahrbuch 2004, Wegweiser für zeitgemäße Mitarbeiterführung, Neuwied [u.a.]: Luchterhand, 2004, S. 487-493

Flato, Ehrhard/ Reinbold-Scheible, Silke: Personalentwicklung, Mitarbeiter qualifizieren, motivieren und fördern - Toolbox für die Praxis, Landsberg am Lech: mi-Fachverlag, Redline, 2006

Graf, Anita: Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung, IQ Management, 2001, Band 70, Heft 3, S.24-31

Hentze, Joachim/ Kammel, Andreas: Personalwirtschaftslehre, Grundlagen, Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, -entwicklung und -einsatz, 7.Auflage, 2001

Holtbrügge, Dirk: Personalmanagement, 3.Auflage, Berlin [u.a.]: Springer, 2007

Holtbrügge, Dirk/ Nicola, Berg: Personalentwicklung, Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 2005, Heft 3, S. 133-137

Huber, Stefan/ Lange, Albrecht: Personalentwicklung für internationale Aufgaben, in: Kumar Nino, Wagner Dieter [Hrsg.]: Handbuch des Internationalen Personalmanagements, München: Beck, 1998, S.105-226

J. Zaugg, Robert: Nachhaltige Personalentwicklung, Von der Schulung zum Kompetenzmanagement, in: Thomas Norbert [Hrsg.]: Moderne Personalentwicklung, Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern, 2.Auflage: Wiesbaden: Gabler, 2007, S.19-35

Kanning, Uwe Peter: Steigerung der Effizienz von Personalentwicklungsmaßnahmen in: Kanning Uwe Peter [Hrsg.]: Förderung sozialer Kompetenzen in der Personalentwicklung, Göttingen, Wien [u.a.]: Hogrefe, 2007, S.317-343

Kolhoff, Ludger/ Kortendieck, Georg: Personalmanagement und Personalwirtschaft, 1.Auflage, Baden-Baden: Nomos – Verlag – Ges.: 2006

Krämer, Michael: Grundlagen und Praxis der Personalentwicklung , Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht , 2007

Lindner-Lohmann, Doris/ Lohmann, Florian/ Schimer, Uwe: Personalmanagement, Heidelberg: Physica- Verlag, 2008

Loffing, Christian: Strategische Personalentwicklung, Mitarbeiter gut und günstig qualifizieren, 1.Auflage, Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH, 2006

Loffing, Christian, Geise, Stephanie: Personalentwicklung in der Pflege, 1.Auflage , Bern: Huber, 2005

Meier, Harald: Handwörterbuch der Aus- und Weiterbildung, 425 Methoden und Konzepte des betrieblichen Lernens mit Praxisbeispielen und Checklisten, Neuwied [u.a.]: Luchterhand, 1995

Mentzel, Wolfgang: Personalentwicklung, erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden, Auflage, München: Dt. Taschenbuch-Verlag, 2005

Mudra, Peter: Personalentwicklung, integrative Gestaltung betrieblicher Lern- und Veränderungsprozesse, München: Vahlen, 2004

Nickut, Joachim: Personal- und Managemententwicklung in der Bosch-Gruppe, in: Riekhof Hans Christian [Hrsg.]: Strategien der Personalentwicklung, mit Praxisbeispielen von Bosch, Linde, Philips, Siemens, Volkswagen und Weka, 6.Auflage, Wiesbaden: Gabler, 2006, S.279-297

Nicolai, Christiana: Personalmanagement, 1.Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, 2006

Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, 12.Auflage, Ludwigshafen am Rhein: Kiehl, 2006

Rath, Wilfred/ Fueter, Wolfgang/ Cockwell, Anne: Internationale Managemententwicklung im Volkswagen-Konzern, in: Riekhof Hans Christian [Hrsg.]: Strategien der Personalentwicklung, mit Praxisbeispielen von Bosch, Linde, Philips, Siemens, Volkswagen und Weka, 6.Auflage, Wiesbaden: Gabler, 2006, S.263-278

Rischar, Klaus: Die praktische Verwirklichung der Personalentwicklung im Betrieb, Leistungspotenziale- Fördermaßnahmen- Evaluation, Renningen: Expert - Verlag, 2003

Scherm, Ewald/ Süß, Stefan: Internationales Management, eine funktionale Perspektive, München: Vahlen, 2001

Scherm, Ewald/ Süß, Stefan: Personalmanagement, München: Oldenburg, 2003

Siebenhüter, Sandra: Talent Management ist Chefsache, Markt & Technik, 2008, Heft 15, S.50-53

Solga, Marc/ Ryschka, Jurij/ Mattenklott, Axel: Personalentwicklung: Gegenstand, Prozessmodell, Erfolgsfaktoren, in: Ryschka, Jurij [Hrsg.]: Praxishandbuch Personalentwicklung, Instrumente, Konzepte, Beispiele, 2.Auflage, Wiesbaden: Gabler, 2008 S.19-30

Söllner, Albrecht: Einführung in das internationale Management, eine institutionenökonomische Perspektive, 1.Auflage, Wiesbaden: Gabler, 2008

Stock-Homburg, Ruth: Personalmanagement, Theorien- Konzepte- Instrumente, 1.Auflage, Wiesbaden: Gabler, 2008

Süß, Stefan: Internationales Personalmanagement, ein theoretische Betrachtung, 1.Auflage, München[u.a.]: Hampp, 2004

Weber, Wolfgang: Internationales Personalmanagement, 2.Auflage, Wiesbaden: Gabler, 2001

Weber, Wolfgang: Lexikon Personalwirtschaft, 2. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2005

Wegerich, Christine : Strategische Personalentwicklung in der Praxis, Instrumente, Erfolgsmodelle, Checklisten, 1.Auflage, Weinheim: Wiley-VCH, 2007

Welge, Martin K./ Holtbrügge, Dirk: Internationales Management, Theorien, Funktionen, Fallstudien, 4.Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2006

URL: Personalbegriff: <http://de.wikipedia.org/wiki/Personal> (05.11.2008)

URL: Volkswagen- Konzern: <http://www.volkswagenag.com> (03.11.2008)

URL: Bosch-Gruppe: <http://www.bosch.de> (04.10.2008)

Anhang

Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit behandelt das Thema „Personalentwicklung in internationalen Unternehmen“. Seitdem die Unternehmensleitung die Mitarbeiter zunehmend als das wichtigste Kapital der Unternehmen ansehen, gewinnen die Fragen über der Qualifikation weiter an Bedeutung. Andererseits lassen sich drei zentrale Faktoren ableiten, die zu einem Anforderungswandel an die Mitarbeiter führen; die Globalisierung der Märkte, der technische Fortschritt und die verkürzte Halbwertszeit von Wissen.

Die Personalentwicklung gewinnt als mitarbeiterflussbezogenes Instrument des Personalmanagements in der Unternehmenspraxis immer mehr an Bedeutung. Erfolgreiche Unternehmen nehmen die qualifizierte Führungskräfte und Mitarbeiter immer wichtiger aufgrund der steigenden Angleichung der angebotenen Leistungen. Unternehmen konzentrieren sich auf die Bindung und die Entwicklung von Führungskräften und Mitarbeitern. In diesem Zusammenhang werden in dieser Arbeit zuerst allgemeine Personalentwicklung und dann internationale Personalentwicklung in Hinblick auf internationale Unternehmen untersucht.

Der erste Teil der Arbeit umfasst die theoretische Aufarbeitung der Personalentwicklung, die begriffliche Abgrenzung und eine kurze geschichtliche Betrachtung. Im zweiten Teil der Arbeit geht es um die internationale Personalentwicklung und Auslandseinsätze. Beendet wird der Arbeit mit einem Praxisbeispiel und einer kurzen Schlussfolgerung.

Curriculum Vitae

PERSÖNLICHE DATEN

Name: Hamiyet Karaman

Geburtsdaten: 05.10.1981, Sakarya /TÜRKIE

Staatsbürgerschaft: Türkei

AUSBILDUNG

2001-2008: Universität Wien, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

Studienrichtung: Internationale Betriebswirtschaft

Schwerpunkte: Internationales Management, Produktion Management

2000-2001: Deutschkurs, Österreich

1999-2000: Englischkurs, Türkei

1993-1999: Geyve Imam-Hatip Gymnasium, Türkei

1989-1993: Kazimpasa Grundschule, Türkei

BISHER FERTASSTE (Seminar) PAPERS

International Human Resources Management: “Worker rights in corporate codes of conduct”

Production Management: “Hierarchical Planning of Logistic Systems or Supply Chain”

SPRACHKENNTNISSE

Türkisch: Muttersprache

Englisch: Verhandlungssicher

Deutsch: Verhandlungssicher

Arabisch: Grundkenntnisse

EDV- KENNTNISSE

Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint), HTML, Java Script, SQL, SPA, Vensim, SPSS, Internet